

MARTHA ALLES

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO

Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.

INDICE DETALLADO DE COMPETENCIAS

Competencias cardinales	1.	<u>Compromiso</u>	
33			
	2.	<u>Ética</u>	33
	3.	<u>Prudencia</u>	33
	4.	<u>Justicia</u>	
33			
	5.	<u>Fortaleza</u>	33
	6.	<u>Orientación al cliente</u>	34
	7.	<u>Orientación a los resultados</u>	34
	8.	<u>Calidad del trabajo</u>	34
	9.	<u>Sencillez</u>	34
	10.	<u>Adaptabilidad al cambio</u>	
34			
	11.	<u>Temple</u>	34
	12.	<u>Perseverancia</u>	35
	13.	<u>Integridad</u>	35
	14.	<u>Iniciativa</u>	35
	15.	<u>Innovación</u>	35
	16.	<u>Flexibilidad</u>	35
	17.	<u>Empowerment</u>	
35			
	18.	<u>Autocontrol</u>	35
	19.	<u>Desarrollo de las personas</u>	36
	20.	<u>Conciencia organizacional</u>	36
Niveles ejecutivos	21.	<u>Desarrollo del equipo</u>	38
38	22.	<u>Modalidades de contacto</u>	
39			
	23.	<u>Habilidades mediáticas</u>	
	24.	<u>Liderazgo</u>	39
	25.	<u>Liderazgo para el cambio</u>	40
40	26.	<u>Pensamiento estratégico</u>	
	27.	<u>Empowerment</u>	41
	28.	<u>Dinamismo - Energía</u>	41
	29.	<u>Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad</u>	42
	30.	<u>Relaciones públicas</u>	42
	31.	<u>Orientación al cliente</u>	43
	32.	<u>Trabajo en equipo</u>	43
	33.	<u>Orientación a los resultados</u>	44
	34.	<u>Integridad</u>	44
	35.	<u>Liderazgo (II)</u>	45
	36.	<u>Empowerment (II)</u>	45
	37.	<u>Iniciativa</u>	46
	38.	<u>Entrepreneurial</u>	
46			
	39.	<u>Competencia del náufrago</u>	47

**Niveles intermedios  
y otros niveles**

49	40.	<a href="#"><u>Alta adaptabilidad - Flexibilidad</u></a>	
	41.	<a href="#"><u>Colaboración</u></a>	49
	42.	<a href="#"><u>Calidad del trabajo</u></a>	50
	43.	<a href="#"><u>Dinamismo - Energía</u></a>	50
	44.	<a href="#"><u>Empowerment</u></a>	51
51	45.	<a href="#"><u>Franqueza - Confiabilidad - Integridad</u></a>	
	46.	<a href="#"><u>Habilidad analítica</u></a>	52
52	47.	<a href="#"><u>Iniciativa - Autonomía - Sencillez</u></a>	
	48.	<a href="#"><u>Liderazgo</u></a>	53
53	49.	<a href="#"><u>Modalidades de contacto</u></a>	
	50.	<a href="#"><u>Nivel de compromiso - Disciplina personal – Productividad</u></a>	54
54	51.	<a href="#"><u>Orientación al cliente interno y externo</u></a>	
55	52.	<a href="#"><u>Profundidad en el conocimiento de los productos</u></a>	
	53.	<a href="#"><u>Orientación a los resultados</u></a>	55
	54.	<a href="#"><u>Orientación al cliente</u></a>	55
	55.	<a href="#"><u>Negociación</u></a>	56
	56.	<a href="#"><u>Comunicación</u></a>	56
	57.	<a href="#"><u>Aprendizaje continuo</u></a>	56
	58.	<a href="#"><u>Credibilidad técnica</u></a>	57
57	59.	<a href="#"><u>Presentación de soluciones comerciales</u></a>	
58	60.	<a href="#"><u>Resolución de problemas comerciales</u></a>	
	61.	<a href="#"><u>Trabajo en equipo</u></a>	58
58	62.	<a href="#"><u>Capacidad de planificación y de organización</u></a>	
	63.	<a href="#"><u>Iniciativa</u></a>	59
	64.	<a href="#"><u>Innovación</u></a>	59
59	65.	<a href="#"><u>Adaptabilidad al cambio</u></a>	
	66.	<a href="#"><u>Perseverancia</u></a>	60
	67.	<a href="#"><u>Temple</u></a>	60
	68.	<a href="#"><u>Conocimiento de la industria y el mercado</u></a>	60
61	69.	<a href="#"><u>Construcción de relaciones de negocios</u></a>	
	70.	<a href="#"><u>Pensamiento analítico</u></a>	61
61	71.	<a href="#"><u>Manejo de relaciones de negocios</u></a>	
62	72.	<a href="#"><u>Pensamiento conceptual</u></a>	
62	73.	<a href="#"><u>Dirección de equipos de trabajo</u></a>	
	74.	<a href="#"><u>Desarrollo estratégico de recursos humanos</u></a>	62
	75.	<a href="#"><u>Impacto e influencia</u></a>	63
	76.	<a href="#"><u>Capacidad de entender a los demás</u></a>	63
	77.	<a href="#"><u>Orientación al cliente (II)</u></a>	63
	78.	<a href="#"><u>Trabajo en equipo (II)</u></a>	64
64	79.	<a href="#"><u>Orientación a los resultados (II)</u></a>	
	80.	<a href="#"><u>integridad niv intermedios</u></a>	65
	81.	<a href="#"><u>Liderazgo (II)</u></a>	65
	82.	<a href="#"><u>Empowerment (II)</u></a>	66
	83.	<a href="#"><u>Iniciativa (II)</u></a>	66

	84.	<a href="#">Flexibilidad</a>	67
	85.	<a href="#">Autocontrol</a>	67
	86.	<a href="#">Búsqueda de información</a>	68
	87.	<a href="#">Conciencia organizacional</a>	68
69	88.	<a href="#">Confianza en sí mismo</a>	
69	89.	<a href="#">Desarrollo de relaciones</a>	
	90.	<a href="#">Desarrollo de las personas</a>	69
70	91.	<a href="#">Impacto e influencia (II)</a>	
	92.	<a href="#">Pensamiento analítico (II)</a>	70
71	93.	<a href="#">Preocupación por el orden y la claridad</a>	
	94.	<a href="#">Pensamiento conceptual (II)</a>	71
72	95.	<a href="#">Empresarial</a>	
	96.	<a href="#">Competencia “del naufrago”</a>	72
<b>Niveles iniciales</b>	97.	<a href="#">Alta adaptabilidad - Flexibilidad</a>	
73	98.	<a href="#">Capacidad para aprender</a>	74
	99.	<a href="#">Dinamismo - Energía</a>	74
	100.	<a href="#">Habilidad analítica</a>	74
	101.	<a href="#">Iniciativa - Autonomía</a>	75
	102.	<a href="#">Liderazgo</a>	75
	103.	<a href="#">Modalidades de contacto</a>	
76	104.	<a href="#">Orientación al cliente interno y externo</a>	
76	105.	<a href="#">Productividad</a>	76
	106.	<a href="#">Responsabilidad</a>	
77	107.	<a href="#">Tolerancia a la presión</a>	
77	108.	<a href="#">Trabajo en equipo</a>	77
	109.	<a href="#">Flexibilidad</a>	78
	110.	<a href="#">Autocontrol</a>	78
	111.	<a href="#">Búsqueda de información</a>	79
	112.	<a href="#">Conciencia organizacional</a>	79
	113.	<a href="#">Confianza en sí mismo</a>	
80	114.	<a href="#">Desarrollo de relaciones</a>	
80	115.	<a href="#">Desarrollo de las personas</a>	80
	116.	<a href="#">Impacto e influencia</a>	81
	117.	<a href="#">Pensamiento analítico</a>	81
	118.	<a href="#">Preocupación por el orden y la claridad</a>	
82	119.	<a href="#">Pensamiento conceptual</a>	
82			
<b>Competencias del conocimiento</b>	120.	<a href="#">Apoyo a los compañeros</a>	
85	121.	<a href="#">Autodirección basada en el valor</a>	
85	122.	<a href="#">Responsabilidad personal</a>	86
	123.	<a href="#">Innovación del conocimiento</a>	86
	124.	<a href="#">Profesionales inteligentes</a>	
87			

87	125.	<a href="#"><u>Desarrollo de profesionales inteligentes</u></a>	
	126.	<a href="#"><u>Competencias de los profesionales del conocimiento</u></a>	88
	127.	<a href="#"><u>Desarrollo de redes flexibles</u></a>	88
89	128.	<a href="#"><u>Desarrollo de redes inteligentes</u></a>	
	129.	<a href="#"><u>Conocimiento inteligente</u></a>	
	89		
	130.	<a href="#"><u>Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes</u></a>	90
90	131.	<a href="#"><u>Redes a partir de comunidad de intereses</u></a>	
91	132.	<a href="#"><u>Trabajo en equipo centrado en objetivos</u></a>	
91	133.	<a href="#"><u>Comunicación para compartir conocimientos</u></a>	
92	134.	<a href="#"><u>Orientar y desarrollar a otras personas</u></a>	
	135.	<a href="#"><u>Desarrollar la relación con el cliente</u></a>	92
	136.	<a href="#"><u>Gerenciamiento (<i>rmanagement</i>) de proyectos</u></a>	93
	137.	<a href="#"><u>Comprender el negocio del cliente</u></a>	93
94	138.	<a href="#"><u>Demostrar valor</u></a>	
	139.	<a href="#"><u>Metodología para la calidad</u></a>	94
	140.	<a href="#"><u>Herramientas al servicio del negocio</u></a>	94
95	141.	<a href="#"><u>Manejo de relaciones de negocios (networking)</u></a>	

<b>E-competences</b>		142. <b><u>Construcción de relaciones de negocios</u></b>	
	99		
		143. <b><u>Innovación</u></b>	99
100		144. <b><u>Adaptabilidad al cambio</u></b>	
100		145. <b><u>Manejo de relaciones de negocios (networking)</u></b>	
101		146. <b><u>Dirección de equipos de trabajo</u></b>	
		147. <b><u>Temple</u></b>	101
		148. <b><u>Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad</u></b>	102
		149. <b><u>Competencia asesina</u></b>	102
103		150. <b><u>Desarrollo estratégico de los recursos humanos</u></b>	
		151. <b><u>Desarrollo del equipo</u></b>	103
104		152. <b><u>Modalidades de contacto</u></b>	
104		153. <b><u>Habilidades mediáticas</u></b>	
		154. <b><u>Liderazgo para el cambio</u></b>	105
105		155. <b><u>Pensamiento estratégico</u></b>	
		156. <b><u>Empowerment</u></b>	106
		157. <b><u>Dinamismo- Energía</u></b>	106
		158. <b><u>Relaciones públicas</u></b>	107
		159. <b><u>Empreneurial digital</u></b>	107
		160. <b><u>Competencia “del naufrago”</u></b>	108

## **La gestión de recursos humanos por competencias**

### **Introducción a la gestión por competencias**

David C. McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias.

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La explicación de los términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Una persona que acaba de comer puede a veces pensar acerca de estar sin alimento, pero una persona que piensa continuamente acerca de verse privada de alimentos, aun cuando no está hambrienta, es aquella que podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida.

### **Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland**

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

#### **Los logros como motivación**

La primera que se investigó intensamente fue la motivación por el logro o "n achievement". A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio input/output. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor output con menos trabajo.

De esta manera la gente con alto "n achievement" prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas - y por lo tanto no trabajan más duro- por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Los entrepreneurs exitosos tienen alto "n achievement".

#### **El poder como motivación**

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta "n power".

Altos niveles de "n power" están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

## La pertenencia como motivación

Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.

Peretti se refiere a los grandes déficits, para el siglo que se inicia, derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un approach dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo. El desarrollo y movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

Para los autores Caretta, Dalziel y Mitrani los complejos escenarios del fin de siglo, en especial dentro del mundo laboral, requieren:

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante.
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan. -
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

A continuación haremos una breve referencia a diferentes autores y algunos ejemplos prácticos en materia de gestión por competencias.

### ¿Cómo definir una competencia? ¿Qué es una competencia?

Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer, *competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.*

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo".

## Clasificación de competencias

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. *Motivación*. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

**Ejemplo:** las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2. *Características*. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

**Ejemplo:** tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3. *Concepto propio o concepto de uno mismo*. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

**Ejemplo:** la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que *corresponden* o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar “en management” pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.

4. *Conocimiento*. La información que una persona posee sobre áreas específicas.

**Ejemplo:** conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5. *Habilidad*. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

**Ejemplo:** la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

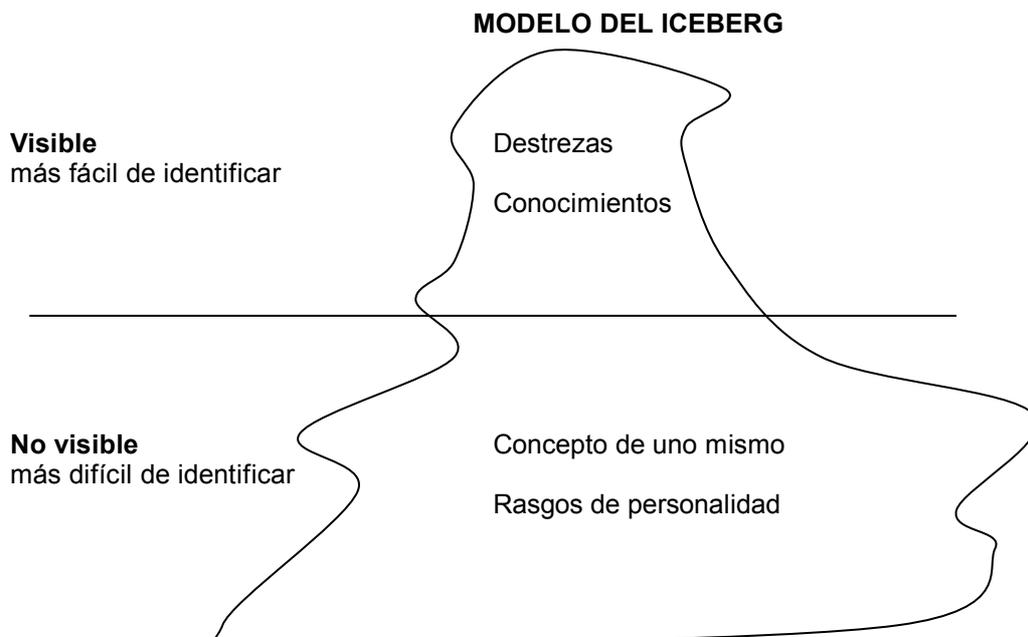
Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

Continuando con los autores mencionados, éstos introducen el “Modelo del Iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficial por estar en la superficie).

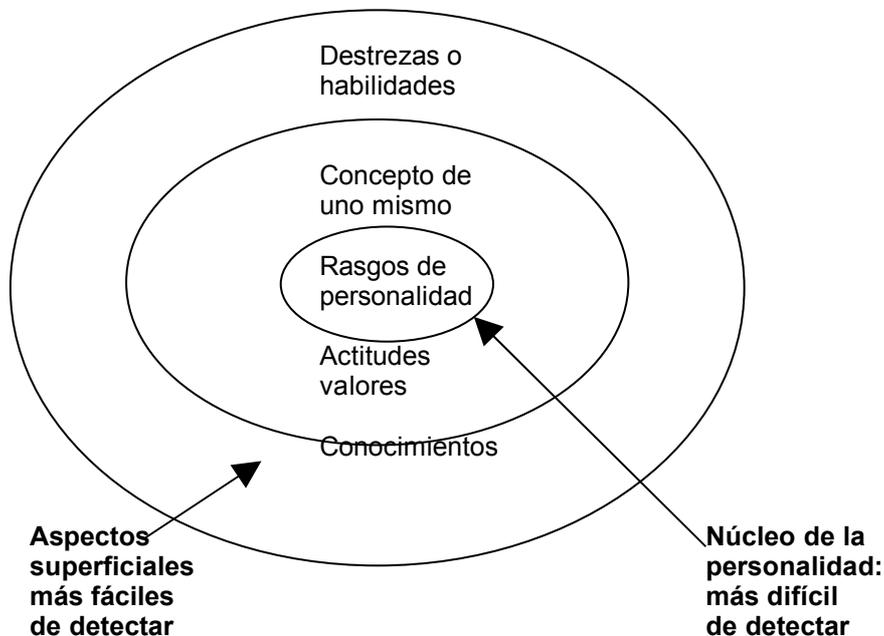


Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (contratando masters en *Administración de Empresas* de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dice un director de personal: “Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”. En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones.

Los conocimientos, las destrezas y habilidades *están más en la superficie y son más fáciles de detectar*, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, siguiendo el Modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar. De los mismos autores es -también- el siguiente gráfico, que representa la mayor o menor dificultad de valoración o apreciación de las competencias según su tipo.

### **Clasificación de competencias según su dificultad de detección**



En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

#### **Competencias de logro y acción**

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

#### **Competencias de ayuda y servicio**

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

#### **Competencias de influencia**

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

#### **Competencias gerenciales**

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

### **Competencias cognoscitivas**

Pensamiento analítico  
Razonamiento conceptual  
Experiencia técnica/profesional/de dirección

### **Competencias de eficacia personal**

Autocontrol  
Confianza en sí mismo  
Comportamiento ante los fracasos  
Flexibilidad

Expusimos hasta aquí el tema de competencias en base a un autor norteamericano; Ahora haremos un pequeño resumen de cómo aborda el tema una autora francesa, Claude Levy-Leboyer. Esta profesora de *psicología del trabajo* resume el tema de la siguiente manera:

- Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.
- Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

La misma autora presenta un listado de **competencias universales para los cuadros superiores**:

Presentación oral  
Comunicación oral  
Comunicación escrita  
Análisis de problemas de la organización  
Comprensión de los problemas de la organización  
Análisis de los problemas de fuera de su organización  
Comprensión de los problemas de fuera de su organización  
Planificación y organización  
Delegación  
Control  
Desarrollo de sus subordinados  
Sensibilidad  
Autoridad sobre individuos  
Autoridad sobre grupos  
Tenacidad  
Negociación  
Vocación para el análisis  
Sentido común  
Creatividad  
Tomar riesgos  
Decisión  
Conocimientos técnicos y profesionales  
Energía  
Apertura a otros intereses  
Iniciativa  
Tolerancia al estrés  
Adaptabilidad  
Independencia  
Motivación.-

La autora plantea diferentes listados de competencias. Otro de ellos que resulta interesante es el que denomina "**supracompetencias**":

#### **Intelectuales**

Perspectiva estratégica  
Análisis y sentido común  
Planificación y organización

#### **Interpersonales**

Dirigir colaboradores  
Persuasión  
Decisión  
Sensibilidad interpersonal  
Comunicación oral

#### **Adaptabilidad**

Adaptación al medio

#### **Orientación a resultados**

Energía e iniciativa  
Deseos de éxito  
Sensatez para los negocios.

¿Las competencias son individuales? Si esto es así, ¿cuál es su relación con las empresas? Para Levy-Leboyer, "las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir-faire*, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales".

En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa.

¿Cómo se identifican unas y otras? Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa. De todos modos los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos.

Para otra francesa, Nadine Jolis, las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- a) Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- b) Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- c) Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse. .
- d) Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Las tres primeras convergen en la última.

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones para ponerlas en marcha.

Por último, citaremos otra vez a Spencer y Spencer. Para estos autores las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.

- *Competencias de punto inicial* Son características esenciales (generalmente conocimiento o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.
- *Competencias diferenciales*. Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores al personal de ventas.

### Las competencias y la inteligencia emocional

Daniel Goleman, en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* plantea interesantes conceptos que se relacionan con los primeros párrafos de este capítulo y con nuestro tema en general. El autor no hace referencia específicamente a las competencias aunque sí menciona a David McClelland, quien fue su profesor en Harvard.

*Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quien será contratado y quien no, a quien se retiene y a quién se deja ir, a quien se asciende y a quién se pasa por alto.*

*Las nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quien es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.*

*Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.*

*No se trata de una moda pasajera, de la panacea gerencial del momento...*

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer representado por competencias tales como **motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades** y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Nos hemos referido en otras publicaciones a la *empleabilidad* como un factor importante, definiéndola como la *chance* de encontrar o no un empleo. Entre los aspectos clave para mantenerse interesante a los ojos de un futuro empleador señalamos: capacidades actualizadas permanentemente, compromiso, disponibilidad para el trabajo y la actitud frente a una búsqueda. Todos estos aspectos se encuentran dentro de los “factores emocionales”.

Volviendo otra vez a Goleman, el autor aclara algunos “conceptos erróneos”. *Inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”. En momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, por el*

*contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.*

Nos hemos referido además a la selección por Competencias, en especial a cómo entrevistar por competencias en otra obra, coincidiendo con Goleman en que para seleccionar personas *se evalúa cada vez más "la inteligencia emocional" - Cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás- para decidir quién será contratado y quién no.*

### **Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias**

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario "empezar por el principio". Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

En ambos es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

### **Cómo definir criterios efectivos de competencias**

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

### **La aplicación de un esquema de competencias por niveles**

A continuación damos ejemplos de una competencia, con sus grados, y de perfiles por competencias. Se tomaron sólo para explicar la idea central de la competencia "Trabajo en equipo" con sus cuatro grados (A el más alto y D el más bajo). Si bien se tratará más adelante, se brinda una explicación de cada uno de los niveles utilizados. Es una apertura arbitraria en cuanto a número, se podría haber utilizado cinco u otro.

A: Alto o desempeño superior. Según Spencer y Spencer es una *desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral*

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: *por lo general, esto significa un nivel "mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto.* No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

## **Cómo aplicar en cada uno de los distintos procesos de recursos humanos la gestión por competencias**

Del autor al lector

En varias ocasiones nosotros diremos que aunque una empresa no tenga implementado un esquema global por competencias, de todos modos puede utilizar los criterios expuestos, adoptando las definiciones de nuestro Diccionario de competencias. Esto no reemplaza a la definición realizada por la máxima conducción de la empresa, paso ineludible para que funcionen estas herramientas. Simplemente queremos encontrar un camino para mejorar las prácticas de esa empresa; que de algún modo pueda aprovechar los beneficios de estos procedimientos y, quizá más adelante, poner en marcha un proceso completo.

### **Selección**

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

### **Entrevistas por competencias**

Hemos destinado una obra especialmente a este tema, uno de los más difíciles a la hora de entrenar especialistas. Todos ellos creen saber entrevistar. Los hábitos de entrevistas están arraigados en personas con experiencia y adoptar las nuevas técnicas no es sencillo. La clave es detectar a través de preguntas los *comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar*

### **Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial**

Las empresas, cuando implementan un esquema de gestión por competencias, se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible entrenarlos?

Muchas de estas preguntas sólo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias.

Esto no significa que la empresa cambie sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado. No. Simplemente sabrá qué debe hacer, entrenar, cambiar de puestos o cómo desarrollar en el futuro a su personal.

### **Ante la compraventa de empresas**

En las operaciones de compraventa de empresas se valúan los distintos activos y raramente se valúa el management de la misma. Para ello las evaluaciones por competencias, en función de las que le interesan al comprador, serán un elemento diferenciador sobre el valor de ese negocio.

## **Para poner en marcha planes de carrera y planes de sucesión**

Se deriva de lo ya comentado. Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

## **Plan de jóvenes profesionales**

Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementan programas de jóvenes profesionales. Deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro, si de ellos se desea obtener los próximos conductores de la organización.

## **Análisis y descripción de puestos**

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

## **Capacitación y entrenamiento**

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal.

Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño.

Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

Del autor al lector

Una empresa puede decir: quiero que todo mi personal tenga la *competencia trabajo en equipo*, e implementar actividades para entrenar en trabajo en equipo a todo el personal, o a toda la fuerza de ventas o a un área en particular. Quizá pueda serle útil. Pero el camino lógico es primero evaluar la competencia y después decidir que entrenamiento es necesario. Desde ya, esto vale para todas las competencias requeridas para un puesto. Mencionamos sólo una a modo de ejemplo.

## **Desarrollo de los recursos humanos**

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.

## **Evaluación de desempeño**

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. Vale aquí el mismo comentario que hemos realizado sobre las entrevistas por competencias y los entrevistadores. Los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas.

## Evaluación de 360°

La evaluación de 360 grados o *feedback 360°* es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

## Compensaciones

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

## EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS. SU UTILIZACIÓN

### El Diccionario de competencias

Las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las **técnicas** o **de conocimiento** y en las **de gestión**.

Este diccionario sólo toca las competencias de gestión.

Hemos seleccionado las competencias más comunes con sus definiciones más usuales. El diccionario y su **definición** surgen como producto de una investigación de las competencias utilizadas más frecuentemente.

En este diccionario, usted encontrará distintas aproximaciones al tema, desde un breve glosario de **valores**, las que por lo general se llaman *core competences* o competencias generales y en nuestro trabajo llamaremos "**competencias cardinales**"; competencias de gestión abierta en tres niveles; y por último las competencias que corresponden a públicos específicos como las del conocimiento o las que son para la *e-people*. Estas tres últimas se pueden agrupar con el nombre de "**competencias específicas**".

La división en grados de una competencia puede hacerse de diferentes formas. De acuerdo con algunos autores, lo hemos hecho así:

**A:** Alto.

**B:** Bueno, por encima del estándar.

**C:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia

**D:** Insatisfactorio

En nuestra propuesta, el grado D tiene dos versiones que, identificada en cada caso, pueden significar "insatisfactorio" o "grado mínimo" de la competencia. En ese caso, al pie de ella aparecerá la siguiente leyenda:

**Nota:** en este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

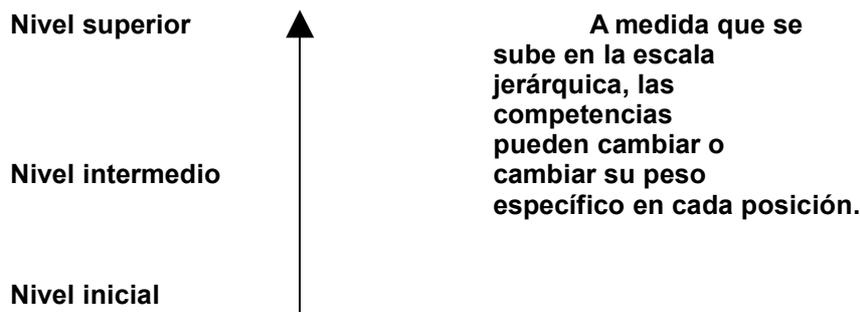
Para evitar una frecuente confusión, aquí va otro comentario importante sobre el rango del grado de competencia. El rango puede hacerse definiendo una conducta en su grado máximo o en su máximo nivel (nivel A) y luego adaptarla a grados menores (nivel B a C o D), utilizando siempre la misma definición o, por el contrario, pueden tomarse conceptos diferentes, que en un caso se considera A - por ejemplo- y en otro se considera B. En muchas ocasiones las diferencias son sutiles.

Por lo tanto, lo importante es que **cada empresa, en función de su realidad y considerando su propia misión y visión, puede - con este diccionario como base- escribir las definiciones de sus competencias y su posterior abanico de grados, de la manera que mejor represente el sentir y las necesidades de esa organización particular.**

Las competencias evolucionan de la misma manera que lo hacen las carreras de las personas, por lo tanto una competencia descrita como de nivel inicial evoluciona junto con el individuo que la posee.

Veamos algunos ejemplos: la capacidad de aprendizaje de nivel A Para un joven profesional puede evolucionar a grado B o C para un nivel gerencial. Asimismo se puede presuponer que el nivel superior engloba ciertas competencias que sólo se definen para un nivel inferior.

### **Cómo evolucionan las competencias según los niveles jerárquicos**



### **Cómo utilizar el Diccionario de competencias**

Hemos dividido nuestro diccionario en tres niveles, que corresponden a ejecutivos, niveles intermedios e iniciales y pueden ser modificados cuando la empresa lo considere necesario para su mejor gestión.

En un libro ya mencionados se presenta un esquema teórico de cómo instrumentar un esquema de gestión por competencias que, en resumen, es el siguiente:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias los pasos necesarios son:

- Definición de competencias.
- Definición de los grados de competencia.
- Diseño de perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias.
- Análisis de las competencias de las personas: evaluación de las mismas.
- Diseño de los subsistemas.

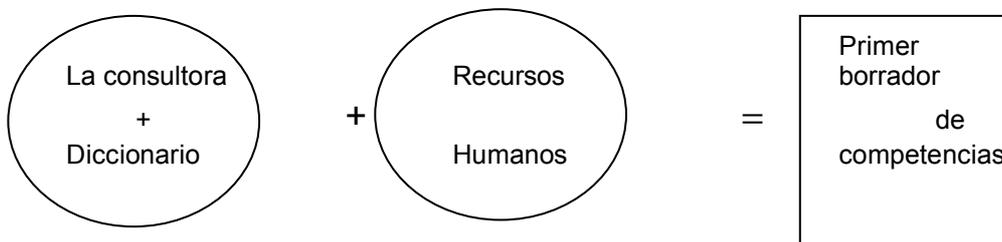
### Una forma de acortar plazos...

Una compañía que desee poner en marcha un esquema de gestión de recursos humanos por competencias puede, sobre la base del diccionario elaborado por nuestra firma - y con nuestra experiencia profesional como soporte o la de otro consultor experimentado -, y la participación y el aporte de la cultura propia de esa empresa, proporcionada por el área de Recursos Humanos, acortar plazos y ahorrar esfuerzos.

### Los pasos propuestos:

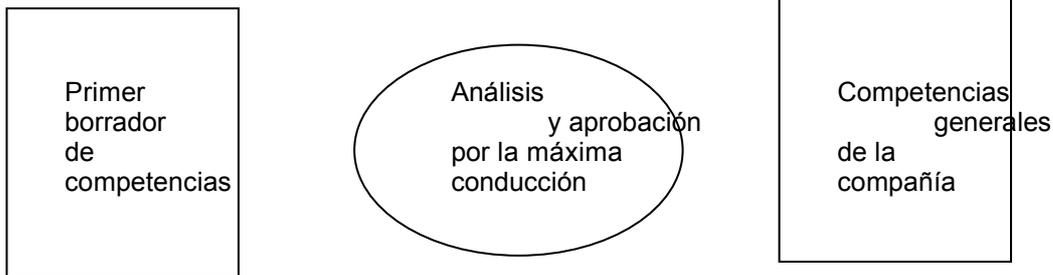
- Tomar como base este Diccionario de competencias.
- Analizarlo juntamente con el área de Recursos Humanos de la empresa.
- Quizá la compañía todavía no ha definido los valores corporativos o quiera revisarlos; ahora es una oportunidad para hacerlo. Antes de definir las competencias, es necesario
- Confeccionar el primer borrador de competencias generales.

### Esquema Simplificado



- Presentar y consensuar con el máximo nivel de conducción de la compañía. Para ello se sugiere realizar una reunión con el board, presentarle el borrador preparado sobre la base de este diccionario con las modificaciones que surjan de contrastar el diccionario con la cultura de esa empresa particular y obtener del board los comentarios, observaciones y acuerdos que permitan, después de esa reunión, elaborar la versión definitiva del diccionario de la empresa.
- Establecer las competencias generales de la compañía.

### Consenso



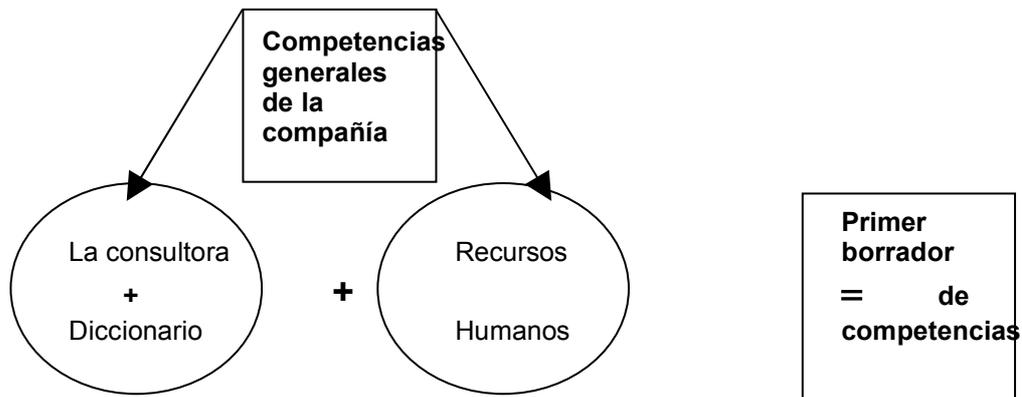
### Cómo continuar...

Una vez que se han definido las competencias cardinales (o generales) de la compañía, es recomendable - para perfeccionar el sistema y hacerlo más operativo- definir las competencias por puestos o familia de puestos; para ello esta obra le brinda una gran variedad de competencias que pueden ser tomadas como las específicas de un puesto o una función.

El procedimiento es similar:

Sobre la base del diccionario, confeccionar el primer borrador de competencias específicas por puesto o por familia de puestos.

### Esquema simplificado Las competencias específicas o por familia de puestos



- Validar el borrador con ocupantes actuales de los puestos o familias de puestos. Para ello se deben considerar casos exitosos en el contexto analizado para esa cultura y organización en particular.
- Analizar y obtener la aprobación de la máxima conducción de cada área.
- Presentar las propuestas y consensuar con el máximo nivel de conducción de la compañía. Para ello se sugiere realizar una reunión con el board, presentarles el borrador preparado sobre la base de este diccionario con las modificaciones que surjan de contrastar el mismo con la cultura de esa empresa particular y obtener del mismo los comentarios, observaciones y acuerdos que permitan después de esa reunión, elaborar la versión definitiva del diccionario de la empresa.
- Establecer las competencias específicas por puesto o familia de puestos de la compañía.

**Esquema simplificado  
Las competencias específicas o por familia de puestos**



Este diccionario presenta la primera definición de las competencias y como ya lo expusieramos, un abanico de cuatro grados de competencia. Éstas pueden llevarse al nivel de detalle que se desee, según la precisión que se quiera dar a la instrumentación de los subsistemas. Para ello hay que tener en cuenta que, en una primera aproximación, un mayor nivel de detalle brinda más información y más preciosismo pero, como contrapartida, complica la puesta en marcha de los subsistemas, por lo tanto se recomienda un adecuado equilibrio entre el detalle y la puesta en práctica.

A continuación, presentaremos un ejemplo de cómo abrir más detalladamente una competencia sobre la base de una de este diccionario. Ejemplo utilizado, la competencia *Orientación al cliente interno y externo* para niveles intermedios. Para ello se asume que de este modo una empresa particular define "su" concepción de las conductas/comportamientos asociados.

## Orientación al cliente interno y externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. 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 planear la actividad. Esta competencia se diferencia de "atención al cliente" en que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Grado	Descripción	Comportamientos asociados
<b>A</b>	<p>Crea necesidades en el cliente para clientes y anticipa las necesidades de los clientes logra que el cliente para fidelizarlo innovadoras</p> <p>Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros.</p> <p>Se muestra proactivo para atender con rapidez su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y la necesidad del cliente.</p>	<p style="text-align: center;">Desarrolla ideas y soluciones</p> <p>Escucha al cliente y maneja de buen grado las críticas que recibe, las quejas o los Pedidos especiales.</p> <p>Instruye a los clientes sobre la buena calidad y cliente al de los productos de la compañía</p> <p>Toma los recaudos necesarios para garantizar satisfacción plena del cliente.</p>
<b>B</b>	<p>Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportándole necesarias soluciones a la medida de sus requerimientos.</p> <p>Demuestra interés en atender a los clientes pedidos</p> <p>con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.</p>	<p>Identifica las necesidades del cliente. Pone en marcha las acciones para satisfacer al cliente.</p> <p>Actúa a partir de las críticas y los especiales que recibe de los clientes.</p>
<b>C</b>	<p>Actúa a partir de los pedidos de los clientes cumplir ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.</p> <p>Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía</p>	<p>Pone en marcha acciones para con los pedidos de los clientes</p>
<b>D</b>	<p><i>Provoca quejas y pierde clientes</i></p> <p><i>Tiene escaso deseo de atender con rapidez consignas,</i></p> <p><i>y/o satisfacer las necesidades del cliente.</i></p> <p>mismos.</p>	<p>Atiende los pedidos de los clientes, sin considerar especialmente las quejas y/o pedidos especiales de los</p> <p>No informa a sus superiores sobre los problemas derivados de esta situación</p>

En nuestro diccionario, las letras D tienen una doble presentación: en ***bastardilla negrita*** indican un grado insatisfactorio de competencia - como en el ejemplo planteado anteriormente -, y en **negrita** indican la competencia en su grado mínimo de desarrollo, como en el ejemplo que incluimos a continuación.

## 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 cual van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, por ejemplo, los proveedores y el personal de la organización.

- A** Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades,  
Debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.
- B** Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades
- C** Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedica tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.
- D** Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

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

### Ejemplo de cómo presentar los grados en un perfil por competencias de una posición que evoluciona

Para la descripción de un puesto o un perfil es necesario determinar los grados de competencia requeridos.

A continuación se puede ver un ejemplo de una posición inicial, en este caso un especialista de producto, aplicable a diferentes tipos de empresa; tanto puede ser un consultor de una empresa de asesoramiento gerencial como el oficial de cuentas de una entidad financiera.

Para el ejemplo se han considerado las competencias que en nuestro diccionario hemos definido como competencias de niveles iniciales; los grados consignados se ponen sólo a modo de ejemplo:

### PERFIL DE COMPETENCIAS

**Posición:** Especialista junior

Competencias críticas	D	C	B	A
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			X	
Capacidad de aprendizaje				X
Dinamismo - Energía				X
Habilidad. analítica:			X	
Iniciativa - Autonomía			X	
Liderazgo			X	
Modalidades de contacto			X	
Orientación al cliente interno y externo		X		
Productividad		X		
Responsabilidad			X	
Tolerancia a la presión				X

Trabajo en equipo				X
-------------------	--	--	--	---

Los grados de competencia se modificarán para el nivel semisenior del siguiente modo:

<b>Competencias críticas</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			X	
Capacidad de aprendizaje			X	
Dinamismo - Energía				X
Habilidad. analítica:			X	
Iniciativa - Autonomía			X	
Liderazgo			X	
Modalidades de contacto			X	
Orientación al cliente interno y externo			X	
Productividad			X	
Responsabilidad			X	
Tolerancia a la presión				X
Trabajo en equipo				X

Para el nivel de senior, que implica la supervisión de equipos de trabajo, se incluyeron algunas competencias correspondientes a los niveles intermedios.

Las competencias y sus grados para el nivel senior son:

<b>Competencias críticas</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			X	
Competencia - Capacidad			X	
Dinamismo - Energía				X
Habilidad. analítica:			X	
Iniciativa - Autonomía			X	
Liderazgo			X	
Modalidades de contacto			X	
Orientación al cliente interno y externo			X	
Empowerment			X	
Nivel de Compromiso - Disciplina Personal - Productividad			X	
Tolerancia a la presión				X
Trabajo en equipo				X

## 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 (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 (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 (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*.

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*, 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: *convenio 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 pone: *estudio del comportamiento humano en su calidad 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 como *fortaleza consiste en vencer el temor y huir de la temeridad*.

Fortaleza (DEA): en la segunda acepción pone: *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): *cualidad 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): *calidad 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, *dícese 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: 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 (DF-A): 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.*

## **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, será 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.

<b>La misión:</b>	<b>Sí</b>	<b>Hasta cierto punto</b>	<b>No</b>
• 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Las Competencias Cardinales

Acudimos a Platón 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 instruya" 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.

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. [Volver](#)

### **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. [Volver](#)

### **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. [Volver](#)

### **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. [Volver](#)

### **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. [Volver](#)

## **Orientación al cliente**

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas 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. [Volver](#)

## **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. [Volver](#)

## **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. [Volver](#)

## **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. [Volver](#)

## **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. [Volver](#)

## **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. [Volver](#)

## **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. [Volver](#)

## **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 abiertamente y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice. [Volver](#)

## **Iniciativa**

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. 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. [Volver](#)

## **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. [Volver](#)

## **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. [Volver](#)

## **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. [Volver](#)

## **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. [Volver](#)

## 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. [Volver](#)

## 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 o 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. [Volver](#)

## Niveles Ejecutivos

### 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*
- Dinamismo - Energía
- Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad
- 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.

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 “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: emprendedor en los negocios, *abilities / talents / initiative* para los negocios. Spirit para los negocios.

Entrepreneur: empresario.

Entreprendre: 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 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, derivada 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 náufrago**". 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:

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

Náufrago (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 náufrago 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: Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

B: Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

C: Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es 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, esta preocupado por el resultado final de su actividad personal. [Volver](#)

## **Modalidades de Contacto**

**(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 implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posee.

A: Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos.

Se comunica con claridad y precisión

Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.

B: Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión.

Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace 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. [Volver](#)

## 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: Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir. Frente a los medios es carismático en su medida justa. La imagen de la empresa esta por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.

B: Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o esta presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.

C: Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.

D: El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas. [Volver](#)

## 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: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C: Puede 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. [Volver](#)

## Liderazgo para el cambio

Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino 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: Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquella parezca posible y deseable para los accionistas, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.

B: Su visión genera aceptación por parte de los accionistas, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.

C: La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.

D: rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas. [Volver](#)

## 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 negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado. [Volver](#)

## **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: define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

B: Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.

D: Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio. [Volver](#)

## **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.

A: 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. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.

B: Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas. [Volver](#)

## **Portability – Cosmopolitismo – Adaptabilidad**

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.

A: Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Disfruta cuando viaja y conoce, es resistente al estrés, comprende diferentes culturas y establece muy buenas relaciones interpersonales.

B: Buena y rápida adaptación diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Buena resistencia en viajes, se adapta a culturas diversas.

C: Se adapta a diferentes medios extranjeros pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar correctamente.

D: Escasa adaptación a otras culturas. [Volver](#)

## **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: Establece 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: Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.

C: En ocasiones logra establecer relaciones 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. [Volver](#)

## 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: Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

B: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

C: mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

D: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción. [Volver](#)

## 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 trabajan 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 sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información. [Volver](#)

## 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: Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.

B: Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.

C: No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

D: Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos. [Volver](#)

## Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente 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 de “doble discurso”, como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

A: Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.

B: Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.

C: Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.

D: es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse. [Volver](#)

## 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: Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en el grupo que lidera. Se considera que es un referente en materia de liderazgo.

B: Se posiciona como líder. Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Res el modelo de actuación para los demás; es para ellos un líder que transmite credibilidad. Se asegura de que se consigan las metas del grupo.

C: Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no este prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

D: Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos. [Volver](#)

## 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: Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Es un referente en materia de empowerment.

B: Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos sin desacreditar personalmente a nadie.

C: Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas a un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo se debe realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.

D: Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y en que cada uno sabe qué esta haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás. [Volver](#)

## 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: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

B: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. [Volver](#)

## 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: Percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no las ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza como operarla y transformarla en oportunidades para si y para su empresa. Identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía. Elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.

B: Tiene una clara y positiva visión de los negocios. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.

C: Lleva 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. [Volver](#)

## Competencia “del náufrago”

Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva al 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 gerenciar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.

A: Identifica las dificultades y tendencias del mercado. Identifica las tendencias y dificultades de su propia compañía, y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Controla las amenazas potenciales provenientes del mercado, de la industria o de la organización del cliente; su objetivo personal es eliminarlas. No se siente menoscabado en lo personal por la situación problemática que le toca vivir.

B: Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar a su empresa y traza planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Se mueve cómodamente en situaciones de crisis, aunque preferiría no pasar por ellas.

C: Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización. Instrumenta 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. [Volver](#)

## Nivel Gerencial

### Personas con experiencia e historia laboral. Niveles intermedios

Este grupo de competencias se orienta a niveles gerenciales intermedios en la estructura de la organización y otros niveles intermedios como analistas y otras posiciones especializadas.

- Alta adaptabilidad - Flexibilidad
- Colaboración
- Calidad del trabajo
- Dinamismo - Energía
- Empowerment*
- Franqueza – Confiabilidad - Integridad
- Habilidad analítica
- Iniciativa – Autonomía - Sencillez
- Liderazgo
- Modalidades de contacto
- Nivel de compromiso – Disciplina personal - Productividad
- Orientación al cliente interno y externo.

## Personas con experiencia e historia laboral. Niveles intermedios

Se entiende por otros niveles intermedios a aquellas personas que tiene experiencia laboral pero no están en un alto nivel de supervisión o responsabilidad, por ejemplo, los analistas señor de cualquier especialidad o los jefes de equipo

- Profundidad en el conocimiento de los productos
- Orientación a los resultados
- Orientación al cliente
- Negociación
- Comunicación
- Aprendizaje continuo
- Credibilidad técnica
- Presentación de soluciones comerciales
- Resolución de problemas comerciales
- Trabajo en equipo
- Capacidad de planificación y organización
- Iniciativa
- Innovación
- Adaptabilidad al cambio
- Perseverancia
- Temple
- Conocimiento de la industria y del mercado
- Construcción de relaciones de negocios
- Pensamiento analítico
- Manejo de relaciones de negocios
- Pensamiento conceptual
- Dirección de equipos de trabajo
- Desarrollo estratégico de recursos humanos
- Impacto e influencia
- Capacidad de entender a los demás
- Orientación al cliente (II)
- Trabajo en equipo (II)
- Orientación a los resultados (II)
- Integridad
- Liderazgo (II)
- Empowerment (II)*
- Iniciativa (II)
- Flexibilidad
- Autocontrol
- Búsqueda de información
- Conciencia organizacional
- Confianza en sí mismo
- Desarrollo de las relaciones
- Desarrollo de las personas
- Impacto e influencia (II)
- Pensamiento analítico (II)
- Preocupación por el orden y la claridad
- Pensamiento conceptual (II)
- Entrepreneurial*
- Competencia "del náufrago"

## **Alta adaptabilidad – Flexibilidad**

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.

D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar. [Volver](#)

## **Colaboración**

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

A: Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.

B: Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

C: Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.

D: Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas. [Volver](#)

## **Calidad del trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender. [Volver](#)

## **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.

A: Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad. Es reconocido por subordinados y pares como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esa energía a todo lo que emprende.

B: Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones. [Volver](#)

## **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: Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

B: Fija objetivos de desempeño asignado responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.

D: Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio. [Volver](#)

## **Franqueza – Confiabilidad – Integridad.**

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

A: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

B: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.

C: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.

D: No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable. [Volver](#)

## Habilidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

A: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

B: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

C: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.

D: Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes. [Volver](#)

## Iniciativa – Autonomía – Sencillez

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.

A: Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.

B: Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.

C: Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.

D: Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día. [Volver](#)

## 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 la 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 calida de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza 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. [Volver](#)

## Modalidades de contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar 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 implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

A: Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

B: Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas. [Volver](#)

## **Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad**

Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. 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. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

A: Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.

B: Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.

C: Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.

D: Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

[Volver](#)

## **Orientación al cliente interno y externo**

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. 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 plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

A: Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.

B: Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

C: Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.

D: Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente. [Volver](#)

## **Profundidad en el conocimiento de los productos**

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

A: Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.

B: Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.

C: Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.

D: Conoce los productos utilizados habitualmente. [Volver](#)

## **Orientación a los resultados**

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.

A: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos. [Volver](#)

## **Orientación al cliente**

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

A: Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.

B: Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.

C: Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.

D: Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos. [Volver](#)

## **Negociación**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

A: Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.

B: Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

C: Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.

D: Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan. [Volver](#)

## **Comunicación.**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad

A: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

B: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

C: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

D: En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas. [Volver](#)

## **Aprendizaje continuo**

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales

A: Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

B: Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.

C: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

D: mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos. [Volver](#)

## **Credibilidad técnica**

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

A: Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.

B: Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.

C: Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.

D: Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos. [Volver](#)

## **Presentación de soluciones comerciales**

Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación

A: Se asegura de que su presentación contenga las respuestas que la audiencia espera escuchar, anticipándose a posibles objeciones. Despierta interés, entusiasmo y credibilidad, y obtiene un firme compromiso de los participantes.

B: Presenta y comunica claramente los aspectos del negocio, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del cliente y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales. Provoca un fuerte impacto e interés por la propuesta.

C: Presenta y comunica claramente el valor que agrega, haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta creará en el negocio del cliente. Utiliza adecuadamente estrategias de persuasión.

D: Comunica claramente el negocio mediante una presentación estándar haciendo hincapié en los aspectos positivos de los productos de la compañía. Cuando no tiene una respuesta se compromete a investigar para proporcionarla lo más rápido posible. [Volver](#)

## **Resolución de problemas comerciales.**

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

A: Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.

B: Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.

C: Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.

D: Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada. [Volver](#)

## **Trabajo en equipo**

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

A: La empresa es un solo equipo. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.

B: Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.

C: Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.

D: Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión. [Volver](#)

## **Capacidad de planificación y de organización**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos. [Volver](#)

## **Iniciativa**

Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

A: Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas

B: Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.

C: Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.

D: Ejecuta órdenes bajo supervisión. [Volver](#)

## **Innovación**

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por le propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

A: Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.

B: Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.

C: Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.

D: Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área. [Volver](#)

## **Adaptabilidad al cambio**

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

B: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

C: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.

S: Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar. [Volver](#)

## **Perseverancia**

Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo

A: Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.

B: Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.

C: Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.

D: Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido. [Volver](#)

## **Temple**

Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

A: Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.

B: Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro.

C: Intenta explicar la causas o motivos de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.

D: Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar. [Volver](#)

## **Conocimiento de la industria y el mercado**

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

A: Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.

B: Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

C: Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

D: Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados. [Volver](#)

## **Construcción de relaciones de negocios**

Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.

A: Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.

B: Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles.

C: Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los cliente/s.

D: Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo. [Volver](#)

## **Pensamiento analítico**

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

A: Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.

B: Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.

C: Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

D: Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia. [Volver](#)

## **Manejo de relaciones de negocios**

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

A: Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en la comunidad, el ámbito empresarial y la comunidad de negocios en general.

B: Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.

C: Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarle a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

D: Sólo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas. [Volver](#)

## **Pensamiento conceptual**

Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamiento analíticos.

A: Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente. Es un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.

B: Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.

C: Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.

D: Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales. [Volver](#)

## **Dirección de equipos de trabajo**

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment

A: Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.

B: Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.

C: Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.

D: Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer. [Volver](#)

## **Desarrollo estratégico de los recursos humanos**

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

A: Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.

B: Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.

C: Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

D: Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo. [Volver](#)

## **Impacto e influencia.**

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

A: Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.

B: Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.

C: Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.

D: Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás. [Volver](#)

## **Capacidad de entender a los demás**

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

A: Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.

B: Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.

C: Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.

D: Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incompreensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás. [Volver](#)

## **Orientación al cliente (II)**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.

A: Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y los clientes de sus clientes).

B: Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.

C: Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre.

D: Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance. [Volver](#)

## Trabajo en equipo (II)

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención 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.

A: Fortalece el espíritu de equipo a lo largo de la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.

B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración en el equipo. Valora las contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista.

D: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo y apoya sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y al corriente de temas que le afecten. Comparte información. [Volver](#)

## Orientación a los resultados (II)

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

A: Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

B: Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo compara su rendimiento actual con otros pasados.

C: No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

D: Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere que no vuelva a repetirse) aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempo de realización de sus trabajos. [Volver](#)

## **Integridad**

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente 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.

A: Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.

B: Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo.

C: Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.

D: Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse. [Volver](#)

## **Liderazgo (II)**

Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

A: Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.

B: Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; a todos les transmite credibilidad. Se asegura que se cumplan las metas del grupo.

C: Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque esta no requiera ser compartida. Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

D: Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos. [Volver](#)

## **Empowerment (II)**

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

A: Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.

B: Después de valorar las capacidades de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen alguna característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente.

C: Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas en un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.

D: Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y da a entender que ellos saben lo que están haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás. [Volver](#)

## **Iniciativa (II)**

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

B: Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar. [Volver](#)

## **Flexibilidad**

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 promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

A: Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.

B: Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.

C: Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.

D: Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias. [Volver](#)

## **Autocontrol**

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

A: Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.

B: Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.

C: Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.

D: No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión. [Volver](#)

## **Búsqueda de información**

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

A: Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual (por ejemplo, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.

B: Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.

C: Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.

D: Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales. [Volver](#)

## **Conciencia organizacional**

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

A: Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.

B: Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.

C: Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.

D: Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos. [Volver](#)

## **Confianza en sí mismo**

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

A: Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos desafiantes.

B: Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.

C: Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.

D: Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás. [Volver](#)

## **Desarrollo de relaciones**

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

A: Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.

B: Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.

C: Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.

D: Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad. [Volver](#)

## **Desarrollo de las personas**

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás

A: Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.

B: Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.

C: Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar

D: Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás. [Volver](#)



## **Impacto e influencia (II)**

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

A: Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Utiliza a expertos o a otras personas para influir.

B: Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.

C: Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para convencer a los demás.

D: Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta. [Volver](#)

## **Pensamiento analítico (II)**

Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

A: Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

B: utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ellas.

C: Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.

D: Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados. [Volver](#)

## **Preocupación por el orden y la claridad**

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

A: Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.

B: Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento.

C: Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

D: Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos. [Volver](#)

## **Pensamiento conceptual (II)**

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.

A: Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.

B: Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.

C: Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

D: Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada. [Volver](#)

## Entrepreneurial

Esta competencia hace referencia a la calidad del entrepreneur, que es aquel que cambia 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, ya sea desde una posición de conducción como desde una de participante en un equipo

A: Percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no la ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza cómo operarla y transformarla en una oportunidad para si y para su empresa. Identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía. Elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.

B: Tiene una clara y positiva visión de los negocios. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.

C: Lleva 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. [Volver](#)

## Competencia “del naufragó”

Es la capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa donde trabaja, cualquiera sea la posición a su cargo o nivel, en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión puede verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, un mercado en recesión, un sector en huelga o paro. Incluye también a aquellos managers que deban gerenciar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.

A: Identifica las tendencias y dificultades del mercado. Identifica las tendencias de su propia compañía, sus dificultades y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Control las amenazas potenciales provenientes del mercado, de la industria o de la organización del cliente; su objetivo personal es eliminarlas. No se siente personalmente menoscabado por la situación problemática que le toca vivir.

B: Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Si bien preferiría no estar inmersos en ellas, se mueve cómodamente en situaciones de crisis.

C: Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización. Instrumenta adecuadamente los planes de la organización que tiendan a 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 tener que actuar en una empresa con problemas es un menoscabo personal. [Volver](#)

## Niveles Iniciales

### Jóvenes profesionales sin experiencia laboral

#### Niveles iniciales

- Alta adaptabilidad
- Capacidad para aprender
- Dinamismo - Energía
- Habilidad analítica
- Iniciativa – Autonomía
- Liderazgo
- Modalidades de contacto
- Orientación al cliente interno y externo
- Productividad
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad
- Autocontrol
- Búsqueda de información
- Conciencia organizacional
- Confianza en sí mismo
- Desarrollo de relaciones
- Desarrollo de las personas
- Impacto e influencia
- Pensamiento analítico
- Preocupación por el orden y la claridad
- Pensamiento conceptual

#### **Alta adaptabilidad - flexibilidad**

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.

D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar. [Volver](#)

## Capacidad para aprender

Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

A: Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.

B: Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.

C: Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

D: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos. [Volver](#)

## 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.

A: Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad no se ve afectado.

B: Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones. [Volver](#)

## Habilidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

A: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

B: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

C: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.

D: Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes. [Volver](#)

### **Iniciativa – Autonomía**

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

A: Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.

B: Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución...

C: Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día:

D: Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente. [Volver](#)

### **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 la opiniones de los otros.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback, integrando las opiniones de los miembros del grupo.

B: Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.

C: Puede orientar el accionar del grupo a su cargo fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.

D: Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos. [Volver](#)

## **Modalidades de contacto**

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

A: Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

B: Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. [Volver](#)

## **Orientación al cliente interno y externo**

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. 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 plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

A: Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.

B: Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

C: Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.

D: Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente. [Volver](#)

## **Productividad**

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

A: Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.

B: Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.

C: Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.

D: No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores. [Volver](#)

## Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

A: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo

D: Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez. [Volver](#)

## Tolerancia a la presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

B: Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

C: Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad. [Volver](#)

## Trabajo en equipo

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

A: Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

B: Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros

C: Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.

D: Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo. [Volver](#)

## **Flexibilidad**

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 promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

A: Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Acepta de buen grado los cambios en la estrategia de negocios o proyectos que establezca la organización o sus superiores.

B: Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.

C: Aplica normas o procedimientos adecuados para la situación de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización.

D: Acepta puntos de vista de superiores y reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar de opinión ante nuevos argumentos o evidencias. [Volver](#)

## **Autocontrol**

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

A: Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.

B: Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.

C: Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.

D: No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión. [Volver](#)

## **Búsqueda de información**

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

A: Permanentemente (a diario) hace algo que le permite recoger información (por ejemplo, lee sistemáticamente ciertas publicaciones). Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.

B: Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.

C: Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.

D: Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales. [Volver](#)

## **Conciencia organizacional**

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

A: Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.

B: Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de cómo influir en ellas.

C: Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.

D: Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos. [Volver](#)

## **Confianza en sí mismo**

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.

A: Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío.

B: Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no esta de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.

C: Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.

D: Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás. [Volver](#)

## **Desarrollo de relaciones**

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

A: Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.

B: Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.

C: Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.

D: Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales sobre el trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los deportes y la actualidad. [Volver](#)

## **Desarrollo de las personas**

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.

A: Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.

B: Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.

C: Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar

D: Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás. [Volver](#)



## **Impacto e influencia**

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

A: Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.

B: Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.

C: Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo.

D: Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc., [Volver](#)

## **Pensamiento analítico**

Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

A: Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

B: utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas

C: Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.

D: Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados. [Volver](#)

## **Preocupación por el orden y la claridad**

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

A: Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que esta bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.

B: Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados

C: Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

D: Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos. [Volver](#)

## **Pensamiento conceptual**

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.

A: Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.

B: Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.

C: Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

D: Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada. [Volver](#)

## Competencias del conocimiento

Es cierto que todos los ejecutivos, profesionales y especialistas de las distintas áreas son de algún modo “trabajadores del conocimiento”; sin embargo, hay algunos rubros de negocios o áreas específicas que pueden ser especialmente identificadas como tales. Por ejemplo: las que “venden conocimiento”, como las consultoras, las asesorías de cualquier tipo, las firmas de profesionales, etc., y en las empresas de producción, se pueden identificar como trabajadores del conocimiento a aquellos dedicados a la investigación. En síntesis, nos referiremos a aquellas funciones en las que se compartan conocimientos y este conocimiento sea parte del valor agregado de la empresa en la que trabajan.

Parte de las competencias y los conceptos tratados en esta sección están inspirados en el libro. El valor del conocimiento.

Las aquí denominadas competencias del conocimiento pueden encontrarse en todo tipo de organizaciones, pero por su propia definición y concepción deberían encontrarse siempre en organizaciones en las que el conocimiento formara parte del meollo o corazón de la misma. Por ejemplo, las empresas de consultoría de cualquier especialidad, los centros de investigación tanto públicos como privados, los centros científicos (no sólo los dedicados a la investigación sino también aquellos que confrontan su conocimiento a diario con usuarios o clientes como los hospitales que, debiendo mantener un alto grado de conocimiento, lo ponen a prueba a diario en la atención de pacientes con enfermedades o problemas físicos de diversa complejidad). Hay una tendencia a asociar estas competencias con las empresas de tecnología y las de Internet, pero en nuestra opinión el concepto puede ser extendido a otras actividades.

La filosofía de las empresas del conocimiento – que trabajan con la gestión del conocimiento – se basa en algo más que en el trabajo en equipo. Presupone generosidad en el hecho de compartir y ausencia de envidias y resquemores. Sus integrantes están seguros de que compartir no sólo aumenta el valor de la organización sino también el propio. A su vez, ese valor añadido es remunerado, se refleja en la compensación percibida por todos y cada uno de los empleados en la medida en que sus competencias se correspondan con las definidas como deseadas, requeridas y deseables para la empresa.

Algunos puntos clave a destacar: la confianza en la capacidad y conocimiento de los compañeros, las redes informales que dan sustento al sistema, la preocupación constante por el desarrollo personal, el de los pares y supervisados son algunas de las principales características que presentan las empresa que gestionan el conocimiento, éstas, por otra parte, se definen a sí mismas como empresas del conocimiento.

A continuación se hará referencia a una competencia que se relaciona con Internet (también puede aplicarse a Intranet) aunque no necesariamente con las llamadas “empresas de Internet”; se trata de la que utiliza Internet como herramienta de amplia difusión: la participación (o creación) en redes que se establecen alrededor de intereses compartidos, sin fronteras, por el mero hecho de que compartir deviene en algo provechoso para sus integrantes.

En el mundo actual existen muchísimas de estas redes por comunidad de intereses que emplean Internet, pero está no es la única vía posible; podría establecerse una red de información compartida utilizando otras formas de comunicación.

Por último, incluimos competencias para empresas del conocimiento, entendiendo como comprendidas en este concepto a aquellas cuyo producto/servicio depende principalmente del conocimiento; el ejemplo clásico de este tipo de empresas son las consultorías de cualquier tipo. De managent, de ingeniería, etc.

### Competencias del conocimiento

- Apoyo a los compañeros
- Autodirección basada en el valor.
- Responsabilidad personal
- Innovación del conocimiento
- Profesionales inteligentes
- Desarrollo de profesionales inteligentes
- Competencias de los profesionales del conocimiento
- Desarrollo de redes flexibles
- Desarrollo de redes inteligentes
- Conocimiento inteligente
- Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes

### E-people y gestión del conocimiento

- Redes a partir de comunidad de intereses

### Competencias para empresas del conocimiento

- Trabajo en equipo centrado en objetivos
- Comunicación para compartir conocimientos
- Orientar y desarrollar a otras personas
- Desarrollar la relación con el cliente
- Gerenciamiento (management) de proyectos
- Comprender el negocio del cliente
- Demostrar valor
- Metodología para la calidad
- Herramientas al servicio del negocio
- Manejo de relaciones de negocios (networking)

Por supuesto, si fuese pertinente, todas las competencias explicadas en este diccionario se pueden aplicar a los trabajadores del conocimiento: las que corresponden a los niveles ejecutivos, a niveles gerenciales intermedios, a otros niveles intermedios, a niveles iniciales y a las denominadas e-competences

## Competencias del conocimiento

### Apoyo a los compañeros

Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben feedback informal de sus resultados. El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento.

A: Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado. Genera confianza y respeto. Es considerado un referente entre sus pares; comparten con él sus dudas recibiendo a su vez feedback informal sobre los resultados obtenidos. Es reconocido y se requiere su apoyo en la comunidad profesional, informalmente o en eventos profesionales.

B: Promueve entre sus pares la actitud de compartir informalmente los conocimientos, apoyándolos y recibiendo apoyo. Es reconocido por dar el ejemplo a la hora de entrenamientos exigentes. Se reconoce a sí mismo como generador de conocimiento y valora y reconoce esta característica en sus pares, jefes y subordinados.

C: Participa con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances con los otros y promoviendo actitudes similares en otros.

D: Participa activamente y comparte sus logros con los compañeros. [Volver](#)

### Autodirección basada en el valor

Crear una autodirección con el apoyo de otras personas, en la que la organización permite progresivamente que los trabajadores profesionales del conocimiento confíen entre sí en un sistema informal de apoyo (apoyo de los compañeros). La organización proporciona oportunidades de formación y desarrollo de aprendizaje profesional e individual (desarrollo de la carrera individual). Los integrantes de las organizaciones basadas en el conocimiento conocen la importancia de éste, del valor agregado que representa y esperan que del desarrollo compartido derive el crecimiento y desarrollo personales.

A: Utiliza su iniciativa propia para crear cursos de acción y busca el apoyo de otros para un mejor logro compartido. La autodirección se relaciona con personas proactivas que no sólo proponen sino que van más allá y proponen una dirección o rumbo a seguir en el contexto de una organización que permite y fomenta este tipo de desarrollo profesional e individual.

B: Propone cursos de acción dirigidos al logro de objetivos que agreguen valor, con el apoyo y participación de otros, para un beneficio que comparten la empresa y el grupo de profesionales.

C: Dentro de sus posibilidades está atento y promueve cursos de acción para incrementar el valor.

D: Participa activamente en todos los objetivos tendientes a agregar valor dentro del grupo del cual forma parte y de la organización. [Volver](#)

## Responsabilidad personal

Es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control de que pueden aportar personalmente a la compañía. Las competencias del conocimiento se relacionan y potencian mutuamente. Esta competencia se relaciona con apoyo a los compañeros y con autodirección basada en el valor. Los integrantes de este tipo de organizaciones incrementan su responsabilidad personal como una consecuencia directa del apoyo recibido y prestado a sus compañeros y de la toma de conciencia sobre la importancia de la autodirección, añadiendo valor a la empresa y a sí mismos.

A: Desempeña las tareas con dedicación basándose en los objetivos acordados, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el máximo resultado posible, centrado en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

B: Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose para lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, atento a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.

C: Trabaja en función de los objetivos fijados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás.

D: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo fijado sin comprometer el resultado del conjunto. [Volver](#)

## Innovación del conocimiento

Hace referencia al proceso de crear conocimiento nuevo mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo. El resultado es la clase de conocimiento que está vinculado con una persona o un equipo (virtual). Las ideas, las soluciones, los servicios y los productos nuevos y valiosos se identifican mediante nuevas combinaciones del conocimiento existente y/o la creación de conocimiento nuevo. Actuar en una organización donde la innovación y en especial la innovación del conocimiento es considerado un valor añadido de la gestión gerencial incrementa el potencial creativo, desarrolla la creatividad a niveles más altos como consecuencia de la interacción de personas con la competencia de innovación desarrollada.

A: Presenta soluciones, productos, ideas novedosas y originales, nuevas combinaciones del conocimiento existente y/o creación de conocimiento nuevo, que ni su empresa ni otros habían presentado antes.

B: Presenta soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando conocimientos nuevos o diferentes, conocimientos que nunca había ofrecido la empresa.

C: Aplica/recomienda soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares. Soluciona u ofrece soluciones basándose en el conocimiento de otros.

D: Ante distintas situaciones, aplica/recomienda respuestas estándar, las mismas que el mercado o cualquier otro darían a ese problema o situación. [Volver](#)

## Profesionales inteligentes

Hace referencia a las capacidades individuales de las personas, cualificadas ya por sí mismas (capacitación y competencias personales elevadas), que trabajan en equipo para construir, compartir y obtener beneficios del conocimiento. La competencia alude a la inteligencia desarrollada a partir del aporte de cada uno potenciado con el aporte de otros igualmente cualificados. De este modo el alto desarrollo compartido incrementa los niveles individuales y grupales del conocimiento.

A: Trabaja permanentemente en equipo para construir, compartir y obtener beneficios derivados de la gestión del conocimiento. Es un referente entre sus pares y en el mercado en general, ya que crea, participa o dirige equipos inteligentes que comparten el conocimiento para alcanzar los objetivos y logros más importantes en su actividad.

B: Participa activamente en equipos de trabajo que mediante el conocimiento compartido alcanzan mejores logros. En ocasiones, es el impulsor de los mismos creando un clima propicio para incrementar conocimientos y compartirlos.

C: Actúa en equipos que comparten conocimientos y obtienen logros a partir de esta metodología de trabajo.

D: Cuando lo llaman, participa satisfactoriamente en equipos formados por personas que comparten el conocimiento y alcanzan mejores logros a partir de este esquema de trabajo. [Volver](#)

## Desarrollo de profesionales inteligentes

Hace referencia a la actitud permanente de aumentar las competencias de profesionales inteligentes, reconociendo y recompensando los resultados potenciadores del valor de los profesionales del conocimiento que contribuyen a incentivarlos para seguir comprometiéndose con la organización. Así, en un futuro, los profesionales del conocimiento desearán compartir cada vez más la riqueza creada por sus esfuerzos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación. La competencia se refiere tanto al desarrollo personal como al de los profesionales subordinados directa o indirectamente

A: Explica permanentemente a su personal el significado del concepto “profesional inteligente”. Da feedback para que los colaboradores sepan cuándo están obrando de acuerdo con lo esperado. Comunica específicamente a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo. Ofrece su ejemplo a los demás, comprometiéndose con la organización y velando para que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

B: Para facilitar el aprendizaje del llamado “profesional inteligente”, explica cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera. Se asegura por distintos medios que los demás han comprendido bien sus explicaciones e instrucciones. Se preocupa de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

C: Dedicar tiempo a explicar cómo se realizan los trabajos, a dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias. Se preocupa por la carrera de sus subordinados y les brinda consejos.

D: Considera que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre potencial y capacidades de los demás. [Volver](#)

## **Competencias de los profesionales del conocimiento**

Hace referencia a las competencias que poseen y utilizan los profesionales para reunir, emplear y compartir el conocimiento. Coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluye en la compañía añadiendo valor a los resultados. Hace referencia a la especial capacidad de compartir. Si el conocimiento fuese acaparado y sólo estuviese circunscrito al accionar de cada uno, no se daría la gestión del conocimiento. Se presenta la competencia cuando los profesionales del conocimiento establecen metodologías para que el conocimiento fluya en la organización.

A: Se preocupa permanentemente de que el conocimiento de la compañía llegue a todos los interesados. Coordina, comunica y controla el correcto flujo de la información en el firme convencimiento de que agrega valor a la empresa/organización. Predica con el ejemplo compartiendo información y recursos y fomentando actitudes similares en los demás

B: Coordina y controla el correcto flujo de la información con el propósito de crear valor en los distintos procesos de la compañía/organización. Comparte logros y experiencia.

C: Comparte información cuidando el correcto flujo de la misma dentro de la empresa, consciente de que de este modo se logran los objetivos organizacionales, definidos dentro de la gestión del conocimiento.

D: Participa e instrumenta las pautas organizacionales en relación al flujo de la información y los conocimientos para el mejor logro de los objetivos fijados. [Volver](#)

## **Desarrollo de redes flexibles**

Hace referencia a la inteligencia en red de los individuos, basada en redes informales en las que las personas trabajan juntas para crear ideas innovadoras y novedades. Las redes flexibles parten de las personas y de su comunicación para compartir y crear conocimiento, nuevas ideas e innovar con el propósito de mejorar los resultados.

A: Desarrolla, imagina y pone en marcha nuevas dimensiones de redes formales e informales para compartir e incrementar conocimientos. Las redes pueden tener un soporte digital o no. Si se tratara de redes digitales, éstas son enriquecidas por la participación de profesionales inteligentes.

B: Participa activamente en redes formales e informales de conocimiento que comparte con otros tanto en materia de novedades como de experiencias. Aprovecha a pleno las potencialidades de las redes formales.

C: Participa proactivamente en redes formales e informales de conocimiento para el mejor logro de los objetivos organizacionales.

D: Forma parte de redes y transmite los conocimientos adquiridos a los grupos de trabajo en los que participa. [Volver](#)

## Desarrollo de redes inteligentes

Hace referencia a la capacidad de combinar las redes rígidas (por ejemplo los sistemas) y las flexibles (comunicaciones informales), uniendo las estrategias empresariales inteligentes de todas las personas de la compañía. Las personas trabajan con sistemas, las personas trabajan con personas y los sistemas están conectados entre sí, apoyando a los profesionales del conocimiento para que éstos añadan valor

A: Desarrolla, diseña e instrumenta redes inteligentes combinando sistemas (software), redes digitales e informales para que la información y el conocimiento fluyan mejor. Piensa y actúa en consecuencia, convencido de que los sistemas no son útiles a las organizaciones sino cuentan con la adecuada participación de los profesionales que las integran.

B: Trabaja permanentemente para que los sistemas (software) y redes formales de la empresa se combinen con las redes informales, para que el conocimiento fluya de la mejor manera posible.

C: Actúa positivamente para unir las redes formales con las informales para conseguir que el conocimiento fluya de la mejor manera posible en la organización.

D: No es alguien que las propone, pero participa en redes informales que mejoran el resultado final de las redes formales en el contexto de la organización. [Volver](#)

## Conocimiento inteligente

Es el conocimiento que añade valor real a la compañía mediante la gestión del conocimiento; de esta manera, este conocimiento circula entre las distintas unidades de la organización o de la empresa o del servicio, para beneficio de todos. Su fuerza mantiene unida a una compañía y mejora los resultados de todos. La gestión del conocimiento, en definitiva, tiene sentido cuando añade valor a los fines últimos de la organización. Si bien indirectamente las personas se benefician individualmente, no es éste el objetivo perseguido.

A: Entiende, comparte y proclama que el conocimiento debe ser compartido dentro de la organización: actúa en consecuencia, incluso cuando se trata de divisiones de negocios poco relacionadas, por ejemplo, por tener productos diferentes o distancia geográfica o cultural. Todo el conocimiento compartido es útil a los fines últimos de la empresa y la mantiene unida.

B: Sostiene siempre que el conocimiento debe ser compartido dentro de una empresa, más allá de las diferencias que puedan existir entre diferentes áreas. Da el ejemplo haciendo todo lo posible para que su equipo actúe de este modo; él mismo lo hace, si correspondiera.

C: Comparte conocimiento fluidamente entre sus pares y su equipo de trabajo y acata las pautas organizativas que haya sobre el particular.

D: Acepta de buen grado las consignas de la organización en materia de conocimiento compartido. [Volver](#)

## **Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes**

Esta competencia hace referencia al nacimiento de nuevas formas organizativas para que los profesionales puedan trabajar con un alto grado de autoridad en relación a sí mismos y su equipo, con el fin de crear valor para la compañía mediante la creación de situaciones desafiantes que los motive a añadir valor en situaciones de aprendizaje continuo, para que sea posible sentir el reto y la energía necesarios para ir más allá de los resultados habituales y tener un genuino compromiso con la organización.

A: Desarrolla y dirige equipos de trabajo con alto grado de autoridad con el fin de agregar valor para la compañía mediante objetivos grupales desafiantes que impliquen aprendizaje continuo y que al mismo tiempo sean un reto que dé al equipo las fuerzas necesarias para ir siempre un poco más arriba, en un claro compromiso con la organización.

B: Crea equipos de aprendizaje continuo con fuertes desafíos que agregan valor a la organización. Da aliento al equipo para que esté siempre un paso más adelante, generando compromiso con los objetivos organizacionales.

C: Es un buen conductor de equipos de aprendizaje continuo; esto le permite proponerse y alcanzar objetivos desafiantes que agregan valor a la organización.

D: Conduce equipos de aprendizaje continuo y objetivos desafiantes que agregan valor. [Volver](#)

## **E-people y gestión del conocimiento**

### **Redes a partir de la comunidad de intereses.**

Crear redes alrededor de un interés común con el objetivo principal de intercambiar información. Estas comunidades de Chat son muy populares en internet. Las redes por comunidad de intereses no reconocen barreras geográficas o de otro tipo. Por medio de la red y sin necesidad de relacionarse personalmente, todos los miembros comparten un conocimiento que añadirá valor al resultado de cada uno y del intercambio para potenciar el resultado de todos los participantes.

A: Desarrolla, crea, imagina redes formales e informales para compartir conocimientos mediante el uso de nuevas tecnologías informales como la del Chat en Internet. Esto implica saltar barreras culturales y geográficas y en ocasiones actúa bajo figuras anónimas, con el objetivo de agregar valor a los resultados finales de la organización.

B: Participa y en ocasiones desarrolla o impulsa redes informales con el propósito de compartir información y conocimientos que agreguen valor en función de los objetivos empresariales.

C: Participa activamente de chats con el propósito de obtener información útil para los propósitos de la organización.

D: Ocasionalmente utiliza redes informales para obtener información y conocimientos útiles a la organización. [Volver](#)

## **Competencias para las empresas del conocimiento**

Las empresas del conocimiento son aquellas cuyo producto/servicio depende principalmente del conocimiento; el ejemplo clásico de este tipo de empresas son las consultorías.

### **Trabajo en equipo centrado en objetivos**

La habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para la obtención de un objetivo común.

A: Conduce al equipo y alienta el liderazgo; comunica una visión clara de su propósito. Tiene una sólida comprensión de la dinámica del equipo y utiliza esta habilidad para unir y movilizar el equipo entero. Inicia y mantiene contacto con otros equipos para formar una red de apoyo y de información.

B: Sabe la manera de integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Puede tomar un punto de vista objetivo del desempeño y reputación del equipo y es un defensor de su grupo.

C: Ayuda a que el equipo se centre en sus objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros. Facilita los enfoques en equipo.

D: Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función y trabaja para su progreso. [Volver](#)

### **Comunicación para compartir conocimientos**

Demuestra sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara dentro del grupo: alienta a los miembros del equipo a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de todos los miembros.

A: Promociona y alienta una actitud abierta en relación a la comunicación y su actuación es un modelo en esta área. Logra comprensión y compromiso de cooperación demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

B: Identifica y dirige de forma constructiva los conflictos dentro del equipo. Es confiado pero puede responder a los desafíos sin ponerse a la defensiva. Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema. Comprende y comunica los temas complejos. Puede comunicarse efectivamente en un entorno internacional.

C: Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

D: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los integrantes del equipo y formula preguntas constructivas. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones del equipo. Demuestra interés en las personas, los acontecimientos y las ideas. [Volver](#)

## **Orientar y desarrollar a otras personas**

Ayuda a que los demás descubran y alcancen su potencial

A: Conoce las opiniones de desarrollo de carrera y contribuye al planeamiento de carrera a largo plazo. Ayuda a reevaluar los objetivos de carrera y aprendizaje del personal. Busca y se responsabiliza del desarrollo de los ejecutivos. Reconoce la necesidad de ser un modelo a seguir y se atiene a él.

B: Ayuda a los demás a pensar cómo pueden mejorar su desempeño, brindando oportunidad y espacio para que las personas acepten tareas estimulantes. Aporta ideas específicas y sugerencias para el desarrollo, permite que el personal corra riesgos razonables y los ayuda a aprender de sus errores; colabora para superar los obstáculos.

C: Comparte proactivamente experiencia con los demás; expresa una actitud positiva y estimula a los colegas mediante desafíos y reuniones. Alienta a los miembros del equipo a tomar responsabilidad por el trabajo.

D: Conoce las capacidades de los miembros del equipo; brinda apoyo y feedback adecuado. [Volver](#)

## **Desarrollar la relación con el cliente**

Establece confianza y relaciones productivas en toda la organización del cliente, reconociendo y adaptando las distintas culturas, pero manteniendo la independencia de la firma en su papel de consejero. Puede realzar la reputación de la firma con el cliente; también utiliza redes en la comunidad para este fin.

A: Cumple la función de consejero de negocios confiable para los clientes más importantes y mantiene un diálogo con su management señor en una variedad de aspectos. Los clientes le piden consejo, y él puede desafiar y mejorar las estrategias del cliente a partir de su credibilidad. Mantiene una sólida reputación personal en la comunidad de los negocios, y esto hace crecer la confianza de los clientes.

B: Alienta, por medio de una habilidad demostrable, a centrarse en los resultados. Obtiene la confianza de los clientes para desafiar constructivamente sus puntos de vista. Establece relaciones con los líderes clave en la organización del cliente. Tiene una sólida reputación profesional y trabaja con redes externas.

C: Comprende la organización formal del cliente y se adapta a su cultura. Demuestra confianza mediante un estilo personal, alcanzando las expectativas. Hace que el personal del cliente se sienta involucrado y valorado. Puede persuadir mediante su convicción bien fundamentada. Expande y profundiza las relaciones tanto con los clientes como en la comunidad. Puede representar los puntos de vista del cliente en las reuniones en equipo.

D: Comprende la organización formal del cliente. Demuestra profesionalismo y respeto por el personal del cliente. Desarrolla y mantiene una relación tanto informal como formal con el personal del cliente. [Volver](#)

## **Gerenciamiento (management) de proyectos**

Identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos; para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo.

A: Dirige trabajos multinacionales y pluriculturales. Puede manejar equipos “virtuales”.

B: Dirige e integra el trabajo en las tareas complejas. Brinda liderazgo y dirección a las personas que manejan distintas tareas. Responde a los problemas fuera de lo común con creatividad.

C: Planifica y comunica el alcance del proyecto, las prioridades y disponibilidades, manejando y controlando los resultados. Dirige e integra las acciones y las competencias de los otros miembros del equipo, redireccionando los recursos a la luz de circunstancias cambiantes. Clara orientación al negocio (y a las ganancias) de una parte o de toda la tarea.

D: Maneja sus propios plazos, actividades, tiempos y gastos. Vincula conscientemente sus propias actividades con las de los colegas. Es realista, sin embargo, no se compromete de acuerdo con lo esperado en la dirección del objetivo. Es flexible con su enfoque del trabajo. [Volver](#)

## **Comprender el negocio del cliente**

Demuestra su capacidad para aconsejar acerca de negocios creíbles y valorados por el cliente debido a su habilidad para aportar nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo actual y futuro del negocio del cliente.

A: El cliente lo reconoce y lo valora como un socio del negocio. Vincula comprensión financiera con temas de negocios más amplios y comprende las demás disciplinas del management para dar equilibrados consejos de negocios. El cliente lo reconoce porque demuestra y tiene experiencia.

B: puede determinar los factores críticos para el éxito del cliente y puede conducir un análisis profundo. Anticipa y comprende las implicaciones de los cambios en el entorno del negocio del cliente. Puede dirigir un debate informativo y creíble sobre estos temas para llevarle nuevas perspectivas al cliente.

C: Tiene profunda comprensión de los procesos principales del negocio del cliente. Compara la información sobre el negocio del cliente con la que obtiene de la industria, del competidor y del mercado; comprende y puede discutir con el cliente y el equipo sobre el significado de las diferencias identificadas. Considera el trabajo realizado en el contexto de la estrategia del cliente.

D: tiene un conocimiento básico sobre la empresa y los procesos del negocio del cliente, estudia la historia del cliente y sus compromisos. Demuestra gran interés por el cliente leyendo revistas importantes sobre la industria y conversando con el personal del cliente. Puede tener una visión más amplia del negocio, más allá de los datos financieros. [Volver](#)

## **Demostrar valor**

Contribuye al crecimiento y a aumentar las ganancias de los clientes y se asegura de que éstos reconozcan el valor del servicio prestado.

A: Establece una relación de igual a igual con el cliente. Demuestra profesionalidad. Ayuda al cliente a descubrir el valor de los servicios y relaciones de la firma; como resultado de ello, el cliente busca activamente su consejo.

B: Identifica y califica el valor que se puede dar al cliente. Lo persuade para que acepte su propuesta de valor. Da soluciones innovadoras que afirman las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio recibido. Controla constantemente la satisfacción del cliente, asegurándose de que cualquier problema de servicio se resuelva clara y abiertamente.

C: Anticipa las necesidades del cliente e identifica soluciones; ayuda al equipo a llevarle las soluciones al cliente. Sabe cuándo y cómo exceder las expectativas del cliente.

D: Es sensible y accesible al cliente. Impresiona al personal del cliente respetando los plazos convenidos y proporcionando la calidad de servicio que había prometido. Mantiene informado al cliente sobre el progreso de sus trabajos para evitar sorpresas. [Volver](#)

## **Metodología para la calidad**

Utiliza los procedimientos de la firma para asegurar eficiencia interna y un constante estándar de servicio al cliente.

A: Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce su presentación exitosa dentro de la firma y con los clientes. Es reconocido por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad.

B: Cuestiona y descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios y conduce su exitosa puesta en marcha. Utiliza metodologías internacionales para agregar valor a la práctica.

C: Puede explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado.

D: Se asegura de que su trabajo se relacione con los procesos de funcionamiento de la firma. Conduce simultáneamente las actividades de negocios del cliente y la forma de trabajar de su propia firma. [Volver](#)

## **Herramientas al servicio del negocio**

Utiliza los sistemas, las técnicas y los productos de la firma para aumentar la eficiencia del equipo y para aumentar al máximo el valor de su efecto en el cliente.

A: Desarrolla nuevas herramientas y dirige su exitosa instrumentación dentro de la firma y con los clientes.

B: Descubre nuevas formas para fomentar la mejor utilización de las herramientas de la firma. Se asegura de que los miembros del equipo cumplan con las normas de la firma cuando las utilizan. Identifica y utiliza técnicas y productos internacionales.

C: Demuestra comprensión de las herramientas de la firma para fomentar su uso adecuado entre colegas. Fomenta su valor a los clientes cuando es apropiado.

D: Comprende, y utiliza correctamente el equipo, la tecnología y los productos relevantes que se requieren para la realización adecuada de sus tareas. [Volver](#)

## **Manejo de relaciones de negocios (networking)**

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son – o serán – útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto con los clientes corporativos como clientes potenciales.

A: Tiene una gran red de contactos que utiliza para hacer conocer las ideas generales de su empresa en la web, en la comunidad, en el empresariado, entre sus pares o en la industria utilizando todos los medios de comunicación conocidos.

B: Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, incluyéndolas como players de un “equipo virtual” que le aportarán información clave o le permitirán planificar acciones a largo plazo para solucionar posibles problemas.

C: Identifica correctamente a las personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos, manteniendo con ellos contactos informales.

D: Esporádicamente realiza contactos informales con otros que podrían ayudarlo en sus tareas. [Volver](#)

## E–competentes

Utilizaremos el término e–competentes o competencias para las e–companies en un sentido amplio. En este concepto queremos incluir a las compañías llamadas “de Internet” e incluso a aquellas que tienen relación con la tecnología actual.

Muchas compañías de las denominadas de la vieja economía utilizan o poseen estas competencias.

En el apartado destinado a ejecutivos nos referiremos a las competencias del futuro centrándonos fundamentalmente en los CEO de las compañías. ¿Qué tienen que ver ellos con las e – competentes?. En principio, tienen en común el futuro: qué se requerirá para ser CEO en el comienzo del tercer milenio y qué necesita para manejar un negocio “que se viene”, como dicen todos, pero del cual todavía no se conoce muy claramente su desarrollo. En principio, mucha expectativa, una expectativa que luego irá disminuyendo y buscando su verdadero lugar en el contexto del momento.

Por lo tanto, aquí tenemos la primera condición necesaria para ser alguien en el e–people, no temer a lo nuevo, no temer a la incertidumbre, animarse a fracasar. Por esa razón, en general, los integrantes del e–people son jóvenes y sienten “casi” placer por la aventura.

Pero antes de analizar qué es necesario para ser un ejecutivo tipo e-people, repasaremos las competencias del futuro enumeradas antes. Habíamos mencionado entre otras: liderazgo para el cambio y cosmopolitismo. Ahora quiero referirme en especial a estas dos por ser las más importantes en relación al tema que nos ocupa.

**Liderazgo para el cambio:** La habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma que hace que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, motivándolos y comprometiéndolos de verdad para que actúen como sponsors de la innovación y los nuevos emprendimientos y afecten los recursos de la firma para la instrumentación de frecuentes cambios.

**Cosmopolitismo:** Implica la habilidad para adaptarse rápidamente a otro contexto cultural y funcionar con eficacia en el extranjero; la comprensión de las diferentes culturas y la capacidad de establecer relaciones interpersonales.

En su libro, Downer y Mui tocan esta temática, hablan del *management de sociedades de cartera* y dicen que *más que nunca la capacidad de crear relaciones y mantenerlas saludables es un requisito clave para cualquier firma, tanto sea una gran corporación multinacional como un empresario autónomo.*

Pero una de las cosas que más me interesa de su libro es la descripción que los autores hacen de la estrategia digital. Para describirla utilizan términos como: la estrategia digital es dinámica en un entorno virtual con disciplina intuitiva en un marco temporal breve (12-18 meses). Pero la cuestión no termina ahí; la técnica clave es la destrucción de la cadena de valor, todos los participantes son socios empresarios, el rol que le asignan a la tecnología es el de fracturar, y ala aplicación de la estrategia digital la definen como asesina.

La estrategia digital, tal como está descrita aquí, rompe todos los paradigmas conocidos hasta ahora o mejor dicho hasta hace no mucho, dado que entiendo que la estrategia digital ya está entre nosotros y sus efectos ya se comienzan a sentir.

Para que la estrategia digital actúe, además de la tecnología necesaria, se requieren personas que operen esa tecnología. Para ello deben tener ciertas competencias específicas que se derivan del propio negocio.

La extensión del concepto no se aplica solamente a los integrantes de las empresas involucradas en el e-commerce, el e-business, en los sitios o portales de Internet, incluye también a las directamente relacionadas, como proveedores de tecnología y otros proveedores y profesionales. Dentro de este último concepto me parece interesante mencionar un anuncio aparecido en un matutino de Buenos Aires, en él, un conocido y prestigioso estudio de abogados solicita un “abogado con conocimientos informáticos y experiencia en Internet law, e-commerce e information technology”.

Generalmente, ciertas expresiones, como estamos frente a un mundo nuevo, se dicen y se perciben como frases altisonantes sin demasiado contenido. Pero los profesionales que nos movemos en el mercado debemos cambiar la vieja percepción de los temas y de los negocios para adaptarla a las nuevas circunstancias.

Los profesionales –abogados, contables, auditores, consultores, en general- no tienen que transformarse en e-people, pero deben comprender este concepto, esta nueva modalidad, ya que deberán relacionarse con ejecutivos, con CEOs o simplemente con dueños de empresas (portales) con estas características.

Como ya vimos, en el libro mencionado antes Downes y Mui dicen que todos los participantes son socios empresarios y a la aplicación de la estrategia digital la definen como asesina. Estos dos conceptos –necesarios, según los autores- propios de este negocio no se corresponden con las expectativas de nuestros jóvenes; ellos aspiran a una rápida materialización de los premios económicos y no están dispuestos al sacrificio personal que requiere la estrategia asesina y ser socio empresario. La “tentación” de la ganancia es fuerte, peor la predisposición a pagar “el precio” que ella requiere es baja: comprometerse plenamente y trabajar muchas horas (y olvidarse de las vacaciones y los feriados, cuando sea necesario)

A veces, las novedades y los avances tecnológicos o de otra índole no se presentan acompasadamente, por lo tanto, el nuevo mundo que plantea la Internet y sus efectos en la vida profesional –y de los negocios en general- se irán adaptando paulatinamente a los cambios. No siempre será posible esperar y habrá “choques” entre la rápida demanda del nuevo mundo de la Internet y la realidad del día a día.

Es el momento de proponer diferentes competencias a partir de la que se ha dado en denominar “competencia asesina”, en la que –por supuesto- no se espera que nadie cometa ningún delito, su nombre hace referencia a un nuevo concepto de la nueva economía, un concepto que supone –o suponía- que la nueva economía iba a fracturar lo existente y romper sus propias cadenas de valor. Estos términos aparentemente “duros” que tenían como propósito principal, al menos es esa nuestra interpretación, marcar gráficamente el cambio operado, fue de algún modo tomada por la comunidad de negocios en un significado extendido, por ello se comenzó a definir que al alta competitividad en la nueva economía, producto de la gran cantidad de jugadores, devendría inexorablemente en que todos no podrían subsistir; por lo tanto, los que consiguieran sobrevivir, de algún modo “asesinarían” a los que debían retirarse, casi como en un dramático juego de rol.

En este caso, nuestra propuesta pretende –dentro de este mismo escenario-, presentar un punto de vista “algo” diferente. La competencia “del náufrago” hará referencia en este caso a la capacidad de subsistir, sobrevivir, no sólo en la nueva economía sino también en la vieja.

#### E-competences

- Construcción de relaciones de negocios
- Innovación
- Adaptabilidad al cambio
- Manejo de relaciones de negocios (networking)
- Dirección de equipo de trabajo
- Temple
- Portability/cosmopolitismo/adaptabilidad
- Competencia asesina
- Desarrollo estratégico de los recursos humanos
- Desarrollo del equipo
- Modalidades de contacto
- Habilidades mediáticas
- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- Empowerment
- Dinamismo – Energía
- Relaciones públicas
- Entrepreneurial digital
- Competencia “del naufrago”

## **Construcción de relaciones de negocios**

Es la habilidad de involucrarse en el negocio de clientes que no se conocen en el estilo tradicional – porque en su mayoría son virtuales- para ofrecerles soluciones adecuadas a problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo, sin descuidar las relaciones con eventuales dealers de su propio país o región o de otras regiones donde la relación será face to face.

A: Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realizando análisis de coste/beneficio, para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.

B: Aporta su propio punto de vista sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes.

C: Resuelve eficazmente la mayor parte de las problemáticas o demandas actuales planteadas por el cliente.

D: Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara dichas necesidades con productos o servicios para hallar la solución más adecuada sin hacer grandes (o importantes) aportes personales. [Volver](#)

## **Innovación**

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, al cliente o la industria del cliente en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas de la economía digital

A: Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, solución que ni la propia empresa ni otra competidora habían presentado antes. Debe diferir de las soluciones tradicionales postuladas por las empresas de la vieja economía.

B: Presenta soluciones novedosas para problemas o situaciones del cliente.

C: Presenta soluciones para problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares, o recurre al know how de otros para ofrecer una solución adecuada. Revisa las soluciones que otros ofrecen a temas iguales o parecidos.

D: Presenta una solución estándar que responde puntualmente al problema o a la situación planteada por el cliente. [Volver](#)

## **Adaptabilidad al cambio**

Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, par adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos del trabajo de la economía digital.

A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación considerando al especial dimensión del tiempo que se da en el entorno digital.

B: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Utiliza el fracaso de otros en su propio beneficio.

C: Observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar sólo en ocasiones su accionar.

D: Suele aferrarse a sus propias opiniones. En ocasiones no reconoce la validez de la perspectiva de otros. Siempre sigue los procedimientos. No manifiesta una actitud crítica respecto a su accionar.

[Volver](#)

## **Manejo de relaciones de negocios (networking)**

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas en forma directa (personal) o a través de la web (virtual), que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto de relaciones de aparente trato informal y durante lapsos muy breves. Se relaciona con habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios a través de la web.

A: Tiene una extendida red de contactos que utiliza para propagar las ideas generales de su empresa en la web, en la comunidad, en el empresariado, entre sus pares o en la industria utilizando todos los medios de comunicación conocidos.

B: Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, incluyéndolas como players de un "equipo virtual" que le aportarán información clave o le permitirán planificar acciones a largo plazo para solucionar posibles problemas.

C: Identifica correctamente a las personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos, manteniendo con ellos contactos informales.

D: Esporádicamente realiza contactos informales con otros que podrían ayudarlo a hacer eficientemente sus tareas. [Volver](#)

## **Dirección de equipos de trabajo**

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad y fijando objetivos que no requieran supervisión personal directa para fomentar las nuevas formas de trabajo (teletrabajo u otras).

A: Exige alto desempeño estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.

B: Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Promueve la distribución de expertise entre los miembros del equipo, de manera de volver a aprovechar el know adquirido y aumentar la productividad.

C: Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo.

D: Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno puede hacer, aunque tiene dificultades para delegar autoridad. [Volver](#)

## **Temple**

Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Es la fuerza para intentar tantas veces como sea necesario la tarea propuesta hasta lograr el objetivo más allá de los fracasos propios o ajenos.

A: Sigue adelante, admite sus errores a otros, pide feedback o busca activamente información sobre su accionar para agregar valor a sus análisis y corregir problemas.

B: Aprende de los propios errores. Analiza su performance para comprender fracasos y mejorar en el futuro.

C: Realiza explicaciones pormenorizadas de las causas de los propios errores; o culpa a otros o a las circunstancias por las equivocaciones.

D: Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de los errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar. [Volver](#)

## **Portability – Cosmopolitismo – Adaptabilidad**

Se refiere a la capacidad para operar globalizadamente en el marco de la web, con y sin ella. Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. Comprender rápidamente otras culturas para trabajar en forma global. Esta competencia se correlaciona con las de disfrutar viajando y conociendo, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales incluso a distancia.

A: Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Disfruta cuando viaja y conoce, tiene mucha resistencia al estrés, comprende diferentes culturas y establece muy buenas relaciones interpersonales, tanto cara a cara como virtuales (a distancia).

B: Buena y rápida adaptación a diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Buena resistencia en viajes, se adapta a culturas diversas. Conceptos globales de negocios

C: Se adapta a diferentes medios extranjeros pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar correctamente. Comprende otras culturas y es capaz de trabajar con ellas.

D: Escasa adaptación a otras culturas. Falta de comprensión sobre la forma de operar de otros mercados [Volver](#)

## **Competencia asesina**

La competencia asesina definida como la estrategia digital en la que ésta es dinámica en un entorno virtual, intuitivo en un marco temporal breve (12 a 18 meses). La clave es la destrucción de la cadena de valor y la creación de una en la que todos sus participantes son socios empresarios. La tecnología es utilizada para fracturar lo existente.

A: Identifica tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos del cliente, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Controla las amenazas potenciales provenientes del mercado, de la industria o de la organización del cliente; su objetivo personal es eliminarlas.

B: Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

C: Puede actuar en un contexto virtual siguiendo los lineamientos generales de la organización.

D: Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado. Actúa prescindiendo de los otros (sus socios) en el proyecto. [Volver](#)

## Desarrollo estratégico de los recursos humanos

En el marco de las organizaciones virtuales, de nuevas formas de trabajo, trabajando por objetivos y en ocasiones sin supervisión personal, con organigramas planos, esta competencia plantea la capacidad para analizar y evaluar en forma global la contribución actual y potencial de los colaboradores y definir e instrumentar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

A: Hace un análisis exhaustivo del nivel de contribución actual de los recursos humanos de la organización y sus potencialidades. Realiza una proyección de posibles necesidades locales o regionales (según corresponda), considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.

B: Utiliza herramientas existentes o genera acciones inéditas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa en el ámbito local o global (según corresponda). Colabora con las distintas áreas en el planeamiento de los recursos humanos, promoviendo acciones de desarrollo para toda la organización.

C: Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Teniendo en cuenta las necesidades actuales del área define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

D: Utiliza las herramientas disponibles para evaluar la contribución actual de su equipo de trabajo. Planifica acciones formales de desarrollo para el corto plazo. [Volver](#)

## Desarrollo del equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos. 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 para desarrollar su equipo en un contexto con escasez de los recursos necesarios y con posibilidad de que aquellos que la empresa desarrolle sean tentados por otras empresas del mercado. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

A: Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del poder estratégico que éstos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

B: Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para la mejor gestión de negocios.

C: Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es 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. [Volver](#)

## Modalidades de contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta habilidad asegura una comunicación clara adaptada a las consignas de la era digital. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

A: Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con rapidez, claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra estar atento y solícito a las inquietudes de los demás.

B: Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas. [Volver](#)

## 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. Se relaciona con la competencia "portability/cosmopolitismo" porque la persona deberá adaptarse a las distintas modalidades de contacto de otros países.

A: Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir. Frente a los medios es carismático en su medida justa. La imagen de la empresa esta por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.

B: Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o esta presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.

C: Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.

D: El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas. [Volver](#)

## Liderazgo para el cambio

Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino 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: Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquella parezca posible y deseable para los accionistas, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.

B: Su visión genera aceptación por parte de los accionistas, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.

C: La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.

D: rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas. [Volver](#)

## 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 negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado. [Volver](#)

## **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. Maneja adecuadamente la ecuación personas muy jóvenes/responsabilidad necesaria para llevar adelante las estrategias de la organización.

A: define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

B: Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.

D: Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio. [Volver](#)

## **Dinamismo - Energía**

Se trata de la habilidad para trabajar duro –resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso- en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

A: 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. Es reconocido como motor energizante y transmite esta energía a todo lo que emprende.

B: Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas. [Volver](#)

## 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. Esta competencia tiene vinculación con las de “credibilidad”, “modalidad de contacto” y “comunicación”

A: Establece 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: Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.

C: En ocasiones logra establecer relaciones 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. [Volver](#)

## Entrepreneurial digital

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, todo dentro del contexto de la nueva economía. No sólo incluye a los que trabajan en empresas de Internet o las “punto com”, sino a todos los que tienen relación directa o indirecta con ellas. 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: Percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no las ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza como operarla y transformarla en oportunidades para si y para su empresa. Identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía. Elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.

B: Tiene una clara y positiva visión de los negocios. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su empresa y genera planes de acción y seguimiento que apuntan a lograrlos; habitualmente lo logra.

C: Lleva adelante planes empresariales y de negocios siguiendo los lineamientos generales de la organización con entusiasmo pero sin aportes personales específicos.

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. [Volver](#)

## Competencia “del náufrago”

Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva al 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 gerenciar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.

A: Identifica las tendencias y dificultades de su propia compañía, y las analiza en función del contexto. Elabora y propone estrategias y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Controla las amenazas potenciales provenientes del mercado, de la industria o de la organización del cliente; su objetivo personal es eliminarlas. No se siente menoscabado en lo personal por la situación problemática que le toca vivir.

B: Planifica en profundidad. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar a su empresa y traza planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos. Se mueve cómodamente en situaciones de crisis, aunque preferiría no pasar por ellas.

C: Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de la organización. Instrumenta 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. [Volver](#)