

Competencias de TMA
Competencias y ejemplos de comportamiento

arancione»

Arancione



Adaptabilidad

General

- está preparado para cambiar su rutina
- no confunde la adaptabilidad con renunciar a su identidad
- no es rígido

Operacional

- adapta sus propios métodos cuando se le pide
- continúa trabajando con efectividad cuando las tareas cambian repentinamente
- maneja otros estándares y valores con facilidad
- no necesita demasiado tiempo para adaptarse a una nueva tarea
- se adapta fácilmente a un nuevo entorno de trabajo con reglas diferentes

Táctico

- adapta los planes y las tácticas fácilmente cuando es necesario
- ajusta su estilo de comportamiento a una cierta norma en un entorno diferente; no sobresale por ser distinto
- ajusta sus propios planes y objetivos si cierto beneficio está en juego
- es capaz de desarrollar relaciones profesionales con colegas y clientes con diferentes trasfondos culturales, diferentes religiones y diferentes personalidades
- se adapta a diferentes tareas y demandas con facilidad luego de una fusión o adquisición

Estratégico

- actúa de manera apropiada en diferentes culturas y adopta los valores correctos
- adopta las reglas y las actitudes que corresponden a su nueva posición, tanto dentro como fuera de la organización
- ajusta su propia visión y objetivos para lograr un fin compartido
- está abierto a varios estándares, valores y reglas sin perder el sentido de identidad
- rápidamente detecta en varias situaciones y contextos cuáles son los elementos culturales relevantes y actúa en consecuencia

Ambición

General

- aprende de personas exitosas
- elabora su propio plan de carrera y actúa en consecuencia
- hace un esfuerzo por aprender y desarrollarse
- tiene suficiente energía

Operacional

- busca posibilidades para lograr éxitos visibles
- desarrolla una mayor especialización a través de capacitación o estudio
- se posiciona a sí mismo en base a sus cualidades profesionales
- trabaja duro y quiere tener un buen desempeño en su posición

Táctico

- asume responsabilidades y busca trabajo adicional
- construye una red de contactos dentro y fuera de la organización para expandir las oportunidades de su carrera
- explora sus posibilidades dentro de la organización
- no se siente satisfecho con una situación en donde surgen pocas oportunidades de promoción
- tiene objetivos personales claros

Estratégico

- está involucrado en varios comités, organizaciones y/o consejos
- mira más allá de su propia organización
- reconoce activamente oportunidades para seguir desarrollando el perfil de la organización
- representa a la organización en redes de contactos relevantes
- se interesa activamente en su organización y lo que la rodea

Análisis de problemas

General

- distingue los asuntos fundamentales de los menos relevantes
- no se siente satisfecho cuando la información es incompleta; quiere averiguar más
- trabaja y piensa en un nivel acorde a su posición
- ve conexiones entre diferentes problemas

Táctico

- es capaz de ubicar el desarrollo de un problema en el tiempo
- llega fácilmente al corazón de un asunto a través de la formulación de las preguntas correctas y la utilización de los recursos adecuados
- mira los problemas desde varios puntos de vista: financiero, estratégico, personal, etcétera
- nota los problemas que ocurren y prevé sus consecuencias para el progreso del trabajo
- ve conexiones entre problemas y acontecimientos operativos que parecen desconectados

Operacional

- distingue los hechos de las opiniones y los supuestos
- investiga la causa de un problema
- revisa los problemas a través de la formulación de preguntas directas y la utilización de diferentes fuentes de información
- ve con facilidad las causas y los efectos

Estratégico

- es capaz de elevar los problemas operativos a un nivel más abstracto y traducirlos en estrategias e iniciativas de cambio
- es capaz de entender un problema en su total complejidad y redefinirlo en palabras simples
- ve conexiones entre problemas que parecen desconectados; encuentra un denominador común
- ve tendencias, anticipa los desarrollos futuros
- ve un problema en un contexto más amplio (financiero, económico, social, etcétera), adoptando una visión sistémica

Asertividad

General

- comunica seguridad en sí mismo mediante su actitud y mira a la otra persona a los ojos
- comunica sus opiniones y declaraciones con claridad
- dice lo que piensa (ej. en una reunión) incluso aunque sea diametralmente opuesto a lo que piensan sus colegas
- dice lo que piensa cuando es el momento de decirlo –no espera a que algo suceda–
- mantiene la calma incluso si otros se muestran fuertes y dominantes

Operacional

- indica claramente qué tipo de comportamiento no es valorado, pero sin expresar una opinión sobre la persona
- no se abstiene de expresar su opinión pero lo hace de una manera no provocadora
- se expresa con claridad y pronuncia sus opiniones

Táctico

- defiende sus propios intereses, tomando en consideración los intereses compartidos
- expresa su opinión de manera que no daña las interrelaciones
- expresa sus propios intereses sin perder de vista los intereses de la organización

Estratégico

- actúa con diplomacia; sabe cuándo ser directo y cuándo no
- defiende los intereses de la organización en un contexto de cooperación
- puede guardar su opinión para sí mismo hasta generar suficiente apoyo

Atención al detalle

General

- permanece alerta y concentrado
- se inquieta por pequeños errores
- se mantiene enfocado al manejar información detallada

Operacional

- es capaz de trabajar con números durante mucho tiempo de forma continua
- maneja los detalles meticulosamente y comete muy pocos errores
- se mantiene crítico en tareas de rutina y vigila su propio desempeño
- sigue instrucciones con cuidado y sin problemas
- verifica su propio trabajo y se centra en los detalles

Táctico

- desarrolla las ideas exhaustiva y meticulosamente en un plan de acción efectivo
- elabora sistemas para monitorear y controlar adecuadamente información detallada
- ordena la información sobre los temas tratados identificando los detalles relevantes
- ordena la información sobre los temas tratados identificando los detalles relevantes
- reconoce fácilmente cuando falta algo en una representación gráfica

Estratégico

- elabora sistemas para monitorear y controlar adecuadamente información detallada
- reconoce detalles en el comportamiento y la información que son relevantes para cierto patrón
- reconoce fácilmente contradicciones en una gran cantidad de información compleja
- reconoce tendencias en información numérica
- selecciona los detalles esenciales a partir de una compleja cantidad de información

Capacidad de aprendizaje

General

- es motivado/a a aprender
- está ansioso por aprender
- lee literatura relevante con el fin de mejorar
- muestra disciplina en sus estudios y capacitación
- no se rinde fácilmente

Operacional

- entiende las instrucciones con facilidad y es capaz de seguirlas
- es capaz de llevar a la práctica las teorías aprendidas
- obtiene información de sus conversaciones que es útil para su rutina
- realiza muchas preguntas sobre asuntos técnicos y funcionales
- reconoce sus errores e intenta corregirlos o evitarlos
- usa de manera práctica el conocimiento adquirido

Táctico

- aprende rápidamente de sus errores
- desarrolla nuevas ideas y propuestas luego de estudiar, y procesa los temas que están vinculados a su posición
- es capaz de absorber información compleja e integrarla a su propio método
- pide retroalimentación sobre su desempeño con el fin de mejorar
- usa con facilidad la nueva información adquirida para aplicarla en su organización

Estratégico

- capta con rapidez las estrategias de los socios y los competidores para proponer medidas efectivas para su organización
- comprende el código de conducta, las reglas y regulaciones en nuevos entornos y actúa en consecuencia
- entiende la información compleja sobre los grupos objetivos, tendencias, investigación social, etcétera, y la usa para su organización
- usa las posibilidades del conocimiento teórico para su organización

Capacidad de escuchar

General

- muestra interés genuino
- permite pacientemente que la persona termine su historia
- sabe cuánto tiempo permanecer callado

Operacional

- demuestra que está escuchando a través del lenguaje corporal y el contacto visual
- no interrumpe y permite que la otra persona termine su historia
- parafrasea la historia de la otra persona

Táctico

- brevemente resume el punto de vista de la otra persona
- capta las insinuaciones y comentarios ocultos o poco claros de la otra persona
- es capaz de escuchar “entre líneas”
- formula preguntas hasta que todo es respondido
- revisa si su resumen es una representación correcta

Estratégico

- anticipa lo que la otra persona está por decir en base a información previa
- escucha el contenido y al mismo tiempo recoge información del comportamiento no verbal de la otra persona
- escucha lo que se dice pero también escucha lo que no se dice
- sabe cuándo referirse a temas previamente discutidos
- se ajusta al nivel, formación y experiencia de la otra persona

Coaching

General

- distingue su propia posición como coach y su influencia sobre otros
- tiene las habilidades, el conocimiento y la experiencia para ejercer el coaching
- tiene una adecuada percepción de sí mismo

Operacional

- alienta y motiva a otros para que elaboren sus propias soluciones
- clarifica a las personas qué es lo que se espera de ellas y las ayuda a lograr estos objetivos
- identifica y clarifica los problemas que otros pueden tener para desarrollar sus tareas
- ofrece instrucciones y consejos profesionales para mejorar el desempeño de los demás
- permite que las personas asuman responsabilidad, especialmente sobre sus propios procesos de aprendizaje

Táctico

- ayuda a las personas a encontrar los contactos adecuados dentro de la organización
- ayuda a otros a ver la importancia de una orientación de amplio alcance dentro de la organización
- incentiva a los demás a que se involucren en actividades de toda la organización
- mejora el entendimiento de otras personas sobre las reglas y relaciones informales de la organización
- no ofrece soluciones pero mejora las habilidades de los demás para resolver problemas

Estratégico

- ayuda a las personas a alcanzar sus objetivos profesionales, incluso si van más allá de la propia organización
- ayuda a los demás a explorar sus límites y posibilidades –incluso aunque sólo puedan encontrarse fuera de su organización–
- distingue los talentos y competencias de los demás
- impulsa a los demás a planificar sus propias carreras
- motiva a las personas a que den pasos hacia la realización de sus propias metas profesionales

Comunicación escrita

General

- es capaz de estructurar un argumento
- es competente en el uso del idioma español y la gramática
- tiene un vocabulario adecuado

Operacional

- es capaz de resumir una opinión o un mensaje con claridad
- escribe con fluidez y buena sintaxis
- organiza claramente sus notas y su escritura
- tiene buen ojo para lograr una clara disposición y composición
- usa un lenguaje fácil de leer, evita las oraciones largas

Táctico

- ajusta su lenguaje a la audiencia
- estructura un argumento de manera que la conclusión se desprende lógicamente
- estructura una historia complicada en pasos lógicos
- ofrece suficientes, no demasiadas, instrucciones e información
- presenta los asuntos complejos en un lenguaje simple que todos entienden

Estratégico

- conecta diferentes asuntos complejos para ayudar al lector a ver su coherencia
- es capaz de adoptar diferentes estilos y sabe cuál es adecuado para determinada audiencia
- es capaz de evaluar qué información es relevante
- ofrece la cantidad adecuada de información para que un asunto sea claro para el lector
- presenta asuntos complejos con palabras claves y claras

Comunicación oral

General

- es claramente audible
- habla el español correctamente
- hace buen uso de su voz (volumen, entonación)

Operacional

- articula bien, usa frases cortas y claras
- no usa lenguaje complicado para impresionar
- ofrece explicaciones claras que son fáciles de comprender
- usa palabras que los demás entienden

Táctico

- ajusta su lenguaje al nivel de la audiencia
- es capaz de explicar un tema complejo a una audiencia menos educada
- hace que las historias resulten más reales usando características de la audiencia
- hace que una historia complicada resulte comprensible para todos
- ofrece un contexto más amplio para su historia sin volverla innecesariamente complicada
- usa ejemplos ilustrativos que atraen a la audiencia

Estratégico

- es capaz de clarificar una discusión vaga y confusa al señalar los aspectos principales
- es capaz de simplificar el lenguaje complicado de otras personas y reducir las ambigüedades
- estima adecuadamente el tipo de lenguaje y estilo apropiado en diferentes situaciones
- traduce la información abstracta en ejemplos tangibles
- usa imágenes para clarificar su punto de vista

Conducta

General

- muestra respeto por los demás
- se ve bien arreglado
- sigue las reglas de etiqueta

Operacional

- proporciona respuestas informativas basadas en su experiencia
- da una buena primera impresión y la mantiene
- ofrece respuestas con conocimiento y de forma profesional
- se comporta correctamente y de acuerdo a los estándares vigentes
- se viste apropiadamente, acorde a su posición
- trata a las personas correctamente, de acuerdo a la cultura de la organización

Táctico

- es muy bien informado en su campo y no pretende ser experto en otras áreas
- adopta un estilo y viste de manera apropiada a su posición
- construye una relación personal con los clientes y colegas mostrando un interés genuino en la otra persona
- demuestra seguridad en sí mismo y competencia al responder preguntas
- es consistente en su estilo conversacional; no cambia de ánimo repentinamente
- no pretende saber de todas las áreas más allá de la suya
- representa a la organización en sus elecciones de vestimenta

Estratégico

- entiende la etiqueta y actúa en consonancia
- es capaz de adoptar fácilmente las reglas, estándares y valores de un nuevo entorno
- es capaz de ajustar su uso del lenguaje y su comportamiento a su propio rol y a los roles de los demás
- es capaz de evaluar qué tipo de comportamiento es apropiado y efectivo en diferentes situaciones
- es capaz de operar en diferentes grupos y compañías
- usa el comportamiento no verbal para reforzar su apariencia

Consciencia social

General

- conoce sobre una amplia variedad de temas
- dispone de conocimiento general
- lee literatura pertinente
- tiene un conocimiento profesional amplio de su organización y su especialidad

Operacional

- acude con regularidad a reuniones de expertos o vinculadas con su posición
- está bien informado sobre los desarrollos recientes que son relevantes para su especialidad
- hace un esfuerzo para aprender acerca del enfoque de la competencia para presentar propuestas para sus propios servicios
- plantea propuestas en las reuniones de equipo en base a su conocimiento de los desarrollos y tendencias que son relevantes para la organización
- traduce los desarrollos relevantes en acciones y propuestas para mejorar su trabajo

Táctico

- es capaz de utilizar los desarrollos futuros
- ofrece propuestas para mejorar en base a su conocimiento del mercado y sus desarrollos relevantes
- participa activamente en las redes de contacto para conocer las tendencias, políticas y desarrollos futuros relevantes para la organización
- posiciona a la organización en su contexto adecuado
- sigue activamente los desarrollos sociales que son relevantes para la organización y su campo de trabajo

Estratégico

- analiza los desarrollos sociales y basa las propuestas de gestión en estos análisis que influyen en el curso de la organización
- demuestra conocimiento y consciencia de la posición de la organización dentro de la red de competidores y grupos de interés
- distingue la importancia de cooperar; está bien informado sobre las fusiones y adquisiciones dentro de otras organizaciones y busca activamente adaptarse a las nuevas situaciones
- está al tanto de los desarrollos internacionales y mantiene contactos a este nivel para mejorar la posición de la organización
- mantiene contactos con las personas que toman las decisiones y aquellas que influyen en los procedimientos de la organización y su continuidad

Control del progreso

General

- le gusta estar informado/a
- es disciplinado
- trabaja de manera organizada (y maneja bien sus tiempos)

Operacional

- establece reuniones con los empleados para ofrecerles retroalimentación sobre su desempeño
- identifica y minimiza los retrasos en el trabajo
- indica con claridad las fechas límite
- usa su agenda de manera efectiva, establece fechas límite para sí mismo
- verifica el progreso regularmente

Táctico

- define objetivos para el departamento en términos de resultados medibles
- es capaz de evaluar cuándo es necesario involucrarse si el trabajo está estancado
- evalúa el progreso desde diferentes puntos de vista como el costo, el tiempo, la calidad y el esfuerzo
- planifica acciones de seguimiento del trabajo terminado
- utiliza determinados procedimientos administrativos para controlar el progreso del trabajo

Estratégico

- controla lo fundamental del progreso alcanzado sin perder de vista los detalles relevantes
- difunde información sobre el progreso del trabajo desde varias fuentes; se asegura de que la gerencia (alta) reciba información precisa
- divide en fases los procesos de cambio e indica cuándo es necesario verificar el progreso
- está alerta a las señales de la organización con respecto al progreso del trabajo y las discute con el personal clave involucrado
- planifica entrevistas individuales con los patrocinadores y “embajadores” clave de la iniciativa de cambio

Cooperación

General

- conoce sus preferencias por ciertos roles en un equipo
- es capaz de permitir que los intereses del grupo prevalezcan sobre los suyos
- tiene una percepción adecuada de sí mismo

Operacional

- celebra los éxitos y lamenta los fracasos junto a los demás
- demuestra claramente la importancia de un resultado compartido
- está abierto a las opiniones e ideas ajenas
- está dispuesto a compartir conocimientos y experiencia
- percibe cuando los demás necesitan ayuda y los alivia cuando es necesario

Táctico

- discute los planes y las ideas con otras personas y los invita a contribuir
- enfatiza los denominadores comunes en un equipo para reforzar el espíritu de equipo y la importancia de un resultado compartido
- es capaz de comprometerse; permite que el interés del grupo prevalezca sobre el suyo
- hace que los demás vean que la contribución de cada uno es vital para alcanzar un objetivo compartido
- reconoce las contribuciones de otras disciplinas y las aprovecha invitando representantes

Estratégico

- busca continuamente los intereses de la organización, no una ganancia personal
- comprende las fortalezas y debilidades de la organización y encuentra socios para ayudar a corregir las últimas y a mejorar las primeras
- convierte los enemigos en amigos (encuentra oportunidades para trabajar en conjunto con los competidores)
- encuentra oportunidades para establecer proyectos compartidos con otras organizaciones
- se comunica en términos de situaciones ganar-ganar en lugar de nosotros-contra-ellos

Coraje

General

- entiende el alcance de un riesgo que toma
- entiende la diferencia entre tener coraje y ser temerario
- toma riesgos responsables

Operacional

- busca, cuando es necesario, soluciones más allá de lo convencional
- elige un enfoque que no coincide demasiado con el procedimiento estándar al enfrentarse a un problema
- está dispuesto a elegir un enfoque que no se ha probado antes
- expresa opiniones poco comunes y originales
- toma riesgos personales con regularidad y no tiene miedo de expresar opiniones audaces

Táctico

- asume la responsabilidad de acciones con consecuencias desconocidas
- expresa críticas constructivas en favor de los intereses de la organización
- ofrece a los clientes productos y servicios que no se han ofrecido antes
- prefiere un plan prometedor con riesgos desconocidos que un plan mediocre que ofrece seguridad
- se compromete en actividades completamente nuevas que son innovadoras y realizables

Estratégico

- estima y difunde los riesgos asociados a nuevas actividades
- invierte en nuevos experimentos sin estar seguro de su resultado
- se atreve a invertir en asociaciones que involucran riesgos pero que pueden ser beneficiosas para la organización
- se guía por su intuición
- toma decisiones que podrían cambiar la apariencia de toda la organización

Creatividad

General

- cree en sus habilidades
- piensa de manera independiente
- tiene el coraje de proponer soluciones inusuales

Operacional

- busca mejores alternativas
- experimenta con nuevos métodos y oportunidades
- mira más allá de las soluciones evidentes
- ofrece sugerencias de productos, métodos y enfoques originales
- ve conexiones entre aspectos que parecen no estar conectados

Táctico

- es capaz de abandonar estructuras y métodos existentes
- es flexible en su pensamiento y tiene muchas ideas
- habla en términos de posibilidades en lugar de problemas
- reconoce las ideas de otras personas por lo que valen
- reestructura la información y las ideas para lograr enfoques innovadores o alternativos

Estratégico

- a veces es difícil de seguir debido a sus asociaciones rápidas e inusuales
- es capaz de conectar conceptos y perspectivas de diferentes disciplinas
- piensa de una manera original
- propone ideas y soluciones no convencionales
- propone nuevas ideas que parecen (hasta el momento) imposibles para otros

Decisión

General

- asume posiciones y toma decisiones
- elabora planes en base a decisiones previas
- formula su opinión de manera concisa
- no duda o evita tomar decisiones

Operacional

- actúa en contra de problemas estructurales que obstaculizan las rutinas diarias
- actúa rápidamente cuando surge un problema inesperado
- asume una posición y dice lo que piensa sobre los procedimientos o el desempeño de sus colegas
- toma decisiones o realiza acciones que tienen un efecto directo en las rutinas diarias
- toma las decisiones finales durante las reuniones

Táctico

- asume una posición en las reuniones que refleja un punto de vista transdepartamental
- convierte las políticas en acciones para su departamento, teniendo en cuenta los demás departamentos
- toma decisiones que afectan otros departamentos, unidades o grupos
- toma decisiones que promueven la eficiencia y la efectividad de su departamento y de otros departamentos
- toma decisiones y lleva adelante acciones que solucionan problemas recurrentes

Estratégico

- toma decisiones en base a información general sobre el desarrollo en el entorno de la organización y en la sociedad
- toma decisiones que afectan el curso futuro de la organización
- toma decisiones que afectan los servicios futuros de la organización
- toma decisiones que implican riesgos para la organización y sus empleados (fusiones, adquisiciones, etcétera).

Delegación

General

- confía la autoridad a otros cuando sirve a un propósito
- delega a la persona correcta
- tiene confianza en las competencias de los empleados

Operacional

- delega las tareas correctas a la persona correcta, en base a sus competencias
- indica claramente qué se espera de las tareas delegadas
- ofrece suficientes instrucciones a la persona a quien delega una tarea
- permite que los empleados cometan errores y aun así los apoya
- tiene confianza en la persona a quien delega una tarea

Táctico

- considera la delegación como una oportunidad para el empleado de desarrollarse y actúa en consecuencia
- discute con la alta dirección las posibles consecuencias de las tareas y responsabilidades delegadas
- informa a los clientes y otros grupos de interés sobre las tareas y responsabilidades delegadas
- ofrece la oportunidad de que el empleado desempeñe la tarea delegada como lo considere más adecuado
- toma en cuenta la viabilidad y los riesgos cuando delega responsabilidades

Estratégico

- conoce con claridad los riesgos y los problemas relacionados a la delegación de tareas
- delega para liberar su propio tiempo que luego puede usar para contribuir al mejoramiento de la organización
- delega tareas y proyectos importantes y atractivos –aun cuando disminuye su estatus personal–
- delega todas las tareas y responsabilidades que no tiene que asumir él mismo necesariamente
- es capaz de dejar de controlar y confiar en la calidad de sus empleados
- es generoso al momento de alabar a sus colegas y empleados por sus éxitos

Desarrollo de colaboradores

General

- distingue cualidades y talentos en los demás
- no se pone a sí mismo en primer plano
- se alegra por los éxitos de los demás

Operacional

- ayuda a los empleados a observar sus fortalezas y debilidades y a explorar todo su potencial.
- discute sobre las necesidades de desarrollo de los empleados en las reuniones de evaluación y luego ofrece el apoyo necesario, coaching y/u oportunidades de capacitación.
- en las reuniones de evaluación define las necesidades de desarrollo y facilita pertinentes oportunidades de entrenamiento
- es capaz de vincular la calidad del trabajo de alguien con su falta de, y necesidad de mejorar, ciertas habilidades y conocimientos.
- pone a prueba el efecto de la capacitación y la educación
- usa el coaching en el trabajo para mejorar el desarrollo de los empleados

Táctico

- analiza el conocimiento y la experiencia que se necesitan en el departamento o equipo para los próximos años
- distingue talentos y les permite inscribirse a cursos de desarrollo gerencial
- elabora un inventario de los talentos y cualidades de los empleados
- ofrece a los empleados la oportunidad de ganar más experiencia a través de proyectos y rotación de tareas
- permite a los empleados preparar sus propios planes de desarrollo personal

Estratégico

- encuentra maneras de alinear las necesidades de desarrollo de los empleados con las estrategias de la organización
- entiende qué conocimientos y cualidades se necesitan en el futuro en base a un análisis de tendencias y desarrollos sociales
- está al tanto de maneras innovadoras de desarrollar a los empleados en una dirección favorable
- inicia cursos de desarrollo gerencial
- usa benchmarking para comparar el nivel de calidad y conocimiento de la organización con el de otras organizaciones

Desarrollo personal

General

- busca de manera activa la retroalimentación personal para ganar algo a partir de ello
- dedica visiblemente tiempo y energía en su desarrollo
- demuestra una visión realista de sus propias fortalezas y debilidades
- está comprometido a ampliar sus opiniones
- evalúa su propio enfoque regularmente, se enfoca en el cambio y en las mejoras

Operacional

- aprende de los errores
- busca de manera activa formas de desarrollarse a sí mismo
- conoce sus fortalezas y debilidades
- se involucra en actividades como la capacitación para desarrollarse a sí mismo

Táctico

- está preparado para cambiar a causa de una retroalimentación crítica
- formula más preguntas para mejorar cuando le ofrecen retroalimentación
- involucra a otros en sus procesos de aprendizaje; pregunta cómo puede desarrollarse a sí mismo más en profundidad
- pide información a los demás sobre su propio desempeño

Estratégico

- crea oportunidades para el desarrollo personal de otras personas mediante el ofrecimiento de los medios apropiados
- defiende la importancia del desarrollo personal
- muestra un claro aprecio por el desarrollo personal de las otras personas
- planifica presupuestos y programas para el desarrollo personal dentro de la organización

Discernimiento

General

- aplica criterios adecuados al formar sus opiniones
- distingue los hechos de las opiniones
- sopesa las alternativas

Operacional

- basa su opinión en hechos; distingue los hechos de las opiniones
- es capaz de evaluar las cualidades de las personas
- sopesa las prioridades correctas
- sopesa los pros y los contras
- sugiere soluciones prácticas y viables

Táctico

- alienta a otros a distinguir entre los aspectos relevantes e irrelevantes de una cuestión
- define los criterios en los que basa su conclusión
- entiende las consecuencias de sus conclusiones para el departamento y para otras personas
- soporta sus conclusiones con argumentos relevantes y lógicos desde distintos puntos de vista
- tiene varias alternativas a su disposición

Estratégico

- basa las elecciones estratégicas en un sólido análisis de riesgo; toma en cuenta las incertidumbres y las tendencias
- considera varios escenarios con respecto al futuro de la organización
- es capaz de juzgar la nueva información sin prejuicios y ajusta sus conclusiones u opiniones en base a esta información cuando es necesario
- revisa las consecuencias de sus conclusiones, tanto para la organización como para los empleados
- soporta su opinión con números y hechos generales en base al desempeño de la organización en su conjunto

Disciplina

General

- entiende la importancia de obedecer las reglas
- no tiene dificultad para adaptarse a las reglas y regulaciones existentes
- reconoce la razón de las reglas y los procedimientos

Operacional

- no lleva a cabo acciones contrarias a las reglas, procedimientos o ética de su posición
- pide consejos a la alta dirección cuando enfrenta una situación que obliga a infringir las reglas y procedimientos existentes
- quiere recibir instrucciones claras con respecto a las reglas, procedimientos y métodos
- reconoce con claridad los límites de su capacidad, posición y autoridad
- se mantiene activamente informado sobre cambios en las regulaciones, procedimientos y métodos

Táctico

- busca confirmación con la autoridad indicada cuando tiene dudas
- pide consejos a la alta dirección cuando enfrenta una situación que excede su autoridad
- reconoce con claridad los límites de su capacidad, posición y autoridad
- reconoce situaciones en las que los procedimientos habituales deberían ser abandonados

Estratégico

- entiende que hay un “área gris” en la que las reglas y procedimientos existentes deberían seguirse de acuerdo a determinada interpretación –con ciertos límites–
- entiende que las reglas y procedimientos son necesarios, aunque reflexiona de manera crítica sobre su viabilidad

Energía

General

- comprende su propia energía
- es capaz de distribuir su energía adecuadamente
- tiene empuje

Operacional

- es capaz de distribuir su energía de manera efectiva
- es capaz de enfocarse y trabajar duro durante horas
- es entusiasta incluso luego de una dura jornada de trabajo
- no le teme al trabajo o esfuerzo extra
- se recupera fácilmente después de un trabajo duro e intenso

Táctico

- es capaz de trabajar bajo presión continua
- está enfocado y alerta al final de una reunión larga y monótona
- no pierde precisión al final de un largo día de trabajo
- no se rinde al enfrentarse a problemas difíciles, busca soluciones hasta el final
- se las arregla para producir energía extra para una tarea importante

Estratégico

- entiende y controla aquellas emociones propias que le cuestan mucha energía
- es capaz de manejar conversaciones y situaciones emocionalmente agotadoras sin quedar completamente agotado
- es capaz de recuperarse luego de un golpe duro
- es consciente de su energía y es capaz de distribuirla adecuadamente en varias actividades
- tiene empleos suplementarios y es capaz de trabajar en las noches y los fines de semana
- ve nuevas posibilidades después de una gran decepción

Espíritu comercial

General

- actúa con credibilidad y crea un buen entorno para convencer a los clientes (potenciales) de comprar
- conduce correctamente reuniones simples de venta
- demuestra conocimiento y entendimiento comercial
- identifica las necesidades y demandas de los clientes
- identifica oportunidades y productos en el mercado y valora el potencial comercial

Operacional

- conduce reuniones de venta de manera independiente y utiliza la información para entregar una propuesta de venta que es aceptada por el cliente
- conoce el mercado y sus actores
- crea de manera autónoma oportunidades para mejorar las ventas
- muestra interés en el cliente y sabe cómo traducir los requerimientos del cliente en acciones de venta a largo plazo
- toma en consideración las consecuencias financieras de las propuestas comerciales

Táctico

- descubre de forma independiente nuevas oportunidades de venta y las convierte en propuestas exitosas
- negocia con éxito, identifica la estrategia de negociación de la otra parte y demuestra adaptabilidad
- realiza de manera independiente llamadas de venta complejas y convence a los clientes de comprar los productos y/o servicios
- toma iniciativa para examinar la situación del cliente
- transforma las ideas en productos y servicios mejorados que son adecuados para las demandas actuales y futuras del mercado

Estratégico

- construye y mantiene proactivamente una diversa red de contactos
- lleva adelante una estrategia comercial proactiva y maneja la colaboración interdepartamental
- maneja los conflictos de manera efectiva para obtener mejores resultados
- negocia en un nivel alto, es capaz de explorar varias estrategias al hacerlo
- se afilia y se relaciona con el objetivo de generar relaciones sustentables con los clientes en beneficio de la organización
- utiliza las demandas y necesidades de los clientes para desarrollar nuevos productos o servicios

Espíritu innovador

General

- es consciente de las necesidades y deseos futuros del cliente
- está informado de las tendencias y desarrollos relevantes para su especialización y su organización
- se atreve a ir contra la corriente
- traduce las tendencias en innovaciones

Operacional

- averigua cuáles son los deseos futuros de los clientes
- está al tanto de los servicios y productos con los que los clientes están insatisfechos y averigua cuál es la razón de su insatisfacción
- está bien informado sobre desarrollos del mercado y nuevas formas de tecnología
- está ocupado innovando y creando servicios que no se han ofrecido antes
- habla mucho con colegas expertos y pregunta acerca de la manera en que los competidores trabajan

Táctico

- escucha con cuidado las ideas de otras personas y es capaz de evaluar su potencial de innovación
- le gusta discutir con sus compañeros y colegas expertos sobre nuevas posibilidades o diferentes implementaciones de las técnicas y métodos existentes
- le gusta evitar lo obvio y ofrece propuestas que no siempre son claras pero sí realizables
- no se ve obstaculizado por sentimientos de competencia cuando alguien más propone una buena idea; en cambio participa y valora la idea
- participa en redes de contactos que son relevantes para su organización y que son reconocidas por su pensamiento innovador

Estratégico

- continúa demostrando confianza en sus propias ideas, conceptos y productos innovadores
- es capaz de abandonar conceptos y productos existentes, y proponer otros nuevos y atrevidos
- es capaz de estimular a otras personas sobre nuevas ideas y lograr que también las promuevan
- es capaz de manejar la resistencia contra sus propias ideas sin renunciar a ellas
- formula ideas que aún no son compartidas por los demás

Flexibilidad

General

- distingue entre proceso y contenido
- es capaz de cuestionar sus propios enfoques
- tiene objetivos claros

Operacional

- entiende cuando un enfoque elegido no es efectivo
- es capaz de contemplar los argumentos lógicos contra la resistencia y las causas de esa resistencia
- no se aferra a un determinado enfoque o argumento para alcanzar un objetivo
- reconoce los obstáculos
- se aferra a sus objetivos pero es capaz de cambiar de enfoque, opinión o comportamiento

Táctico

- es capaz de cambiar su enfoque cuando se enfrenta a una resistencia permanente (otro punto de vista, nuevos argumentos)
- es capaz de estar de acuerdo con otra persona sin perder sus propios objetivos
- es capaz de redefinir los problemas
- es flexible en el uso de argumentos y en su estilo de comportamiento
- se adapta fácilmente a los cambios inesperados en los acontecimientos

Estratégico

- adapta sus tácticas a la cantidad y al tipo de resistencia
- alterna entre varios estilos de comportamiento para influir a otros de manera efectiva
- usa las ideas y las señales sutiles de los demás para guiar una conversación hacia la dirección deseada
- usa varias técnicas para influenciar a otros (ejercer presión, acercarse a quienes toman las decisiones, encontrar patrocinadores)

Gestión

General

- adapta su estilo de liderazgo al nivel y competencia de los empleados; es capaz de adoptar diferentes estilos
- equilibra su estilo de liderazgo en base a las personas y a los resultados
- es consciente de su posición jerárquica

Operacional

- deja en claro cuáles son los resultados esperados
- es capaz de evaluar las cualidades de los empleados y usarlas
- motiva a los demás para alcanzar los objetivos establecidos
- ofrece el apoyo y la guía adecuada para alcanzar los objetivos establecidos
- ofrece instrucciones claras para el desempeño de una tarea
- se enfoca en los resultados y el rendimiento de los empleados al dirigirse a ellos

Táctico

- alienta a los empleados a mirar más allá de su propio departamento para mejorar el desarrollo de la organización
- lidera con el ejemplo y lucha por cualquier cambio deseado
- motiva a los empleados a que propongan sus propias contribuciones y soluciones
- proporciona los recursos, facilidades y condiciones adecuadas para un proceso de trabajo efectivo
- traduce los objetivos estratégicos en actividades prácticas y realizables (plan estratégico)

Estratégico

- distingue entre intereses personales y de la organización
- saca lo mejor de sus empleados
- sintoniza el desarrollo de la carrera de los empleados con los objetivos estratégicos
- tiene una autoridad natural sobre las otras personas
- toma el control en las reuniones de equipo en las que se defienden intereses complejos y opuestos

Identificación con la gerencia

General

- es capaz de manejar una doble lealtad
- es capaz de ponerse a sí mismo en las posiciones de gerencia (más altas)
- se compromete con la política existente

Operacional

- entiende las medidas generales incluso aunque sean desagradables para su departamento
- es capaz de explicar claramente las políticas de la organización a sus empleados
- explica las razones de las decisiones negativas de los gerentes, sin socavarlos
- ni se identifica con los intereses de sus empleados, ni los menosprecia; encuentra el equilibrio justo
- no habla en términos de “esto es lo que la gerencia decreta”
- no sigue ciegamente a los demás ni habla en términos de “esto es lo que la gerencia decreta”

Táctico

- encuentra un equilibrio entre la insatisfacción de sus empleados y la implementación de reestructuraciones, fusiones, adquisiciones
- explica claramente la política de la organización y la traduce en acción
- se compromete con la alta dirección y demuestra este compromiso
- ve el panorama completo

Estratégico

- es capaz de ponerse a sí mismo en una posición de accionista
- es capaz de traducir los deseos de los accionistas en iniciativas de cambio que afectan a toda la organización
- explica los intereses de los accionistas de una manera que genera apoyo

Independencia

General

- es capaz de resistir la presión social
- no se deja influenciar directamente por las opiniones de otras personas
- sigue su camino propio e independiente
- tiene convicciones propias

Operacional

- no siempre sigue a los demás; se atreve a discrepar
- no siempre busca apoyo al tomar decisiones
- no siempre sigue a los demás
- se aparta de las reglas y procedimientos cuando parece necesario
- se atreve a estar en desacuerdo
- toma decisiones y forma sus opiniones en base a sus propios análisis y perspectivas

Táctico

- no le teme a la resistencia contra sus opiniones y planes
- no se deja presionar para ofrecer servicios con los que no está de acuerdo
- presenta planes y propuestas que no siguen los procedimientos estandarizados
- sigue sus propios estándares de calidad al ofrecer servicios, incluso aunque otros no los valoren
- va en contra de la rutina para demostrar que las cosas pueden hacerse diferentes

Estratégico

- asume una posición desviada, en base a sus convicciones, incluso si desequilibra a la organización
- forma una opinión independiente, aun bajo gran presión
- mantiene una distancia profesional apropiada con los grupos de interés para formarse una opinión objetiva
- no se deja influenciar por rumores o pareceres en la organización cuando juzga a los demás
- se adhiere a los estándares profesionales de calidad aunque vayan en contra de la política de la organización

Iniciativa

General

- adopta una actitud proactiva
- crea y usa las oportunidades
- es el primero en proponer planes e ideas
- hace cosas que no se le piden

Táctico

- asume una posición clara en situaciones poco claras en la que otros no hacen nada; se esfuerza por salir de un impase
- busca activamente oportunidades que podrían mejorar sus servicios
- busca soluciones de manera activa al enfrentarse a un punto muerto en una reunión
- menciona y discute acerca de la resistencia, donde y cuando ocurra
- reconoce oportunidades beneficiosas en las conversaciones

Operacional

- atrae responsabilidades y actividades
- no es sumiso sino proactivo
- observa las oportunidades y las traduce en beneficios para la organización
- presenta nuevas propuestas y planes
- realiza propuestas sin que se le soliciten, que podrían beneficiar a la organización

Estratégico

- es activo en sus redes de contactos y ejerce presión sobre las personas correctas
- presenta propuestas y planes a socios estratégicos para actividades futuras
- reconoce contactos útiles y relevantes; se acerca a ellos de manera adecuada para beneficiar a su organización
- reconoce oportunidades de largo plazo para la organización y desarrolla planes para aprovecharlas adecuadamente
- reconoce oportunidades en las relaciones laborales para posicionar mejor a su propia organización

Integridad

General

- cumple con los compromisos
- no abusará de su poder o de su mayor conocimiento
- resguarda la información sensible
- transfiere información de manera consistente y honesta (la misma historia para todos)
- trata a todos por igual, con respeto y sin discriminar

Operacional

- asume responsabilidad por sus acciones
- es transparente en sus acciones
- informa con honestidad a los clientes internos y externos sobre los posibles riesgos y desventajas
- sólo transferirá información a aquellos que tienen derecho a recibirla

Táctico

- critica cuando sus colegas hablan por detrás de las espaldas de los otros
- dirige a los demás hacia un comportamiento basado en los códigos sociales y éticos aceptados
- muestra apertura si es en favor del interés de los demás dentro de la organización
- muestra un comportamiento ejemplar en términos de ética, estándares y valores

Estratégico

- cumple con sus citas a nivel organizacional y departamental
- demuestra qué tipo de comportamiento (incorruptible) es esperado
- ejerce el poder con cuidado
- se asegura de que los colegas que están mostrando un comportamiento poco ético sean corregidos

Liderazgo de grupos

General

- define claramente el rol de cada miembro del equipo
- define la tarea asignada al equipo
- demuestra su posición y enfoque
- indica qué resultados se esperan del equipo

Operacional

- demuestra la planificación, el procedimiento y el abordaje
- distingue y utiliza las diferentes cualidades de los miembros del equipo
- ofrece instrucciones cuando surgen tensiones o los objetivos están en peligro de no ser alcanzados
- se asegura de que todos los miembros del equipo contribuyan activamente al proceso

Táctico

- atiende los intereses contrarios e intenta reconciliar a las partes en conflicto buscando denominadores comunes dentro del equipo
- destaca la importancia de las contribuciones de los diferentes miembros del equipo
- enfatiza la responsabilidad de los miembros del equipo para alcanzar los objetivos
- impulsa a los miembros del equipo a mirar más allá de los límites de su propio departamento
- mejora la habilidad de resolución de problemas del equipo alentándolo a proponer sus propias soluciones a los problemas que surgen

Estratégico

- discute los objetivos estratégicos, la misión y la visión con los miembros del equipo y el rol estratégico que juegan para inspirar a las personas en los mandos bajos
- distingue y atiende los intereses complejos y las tensiones internas, y ofrece sugerencias para resolverlos
- impulsa a los miembros del equipo a usar sus talentos y competencias para alcanzar los objetivos de la organización
- inspira a los miembros del equipo de manera carismática y demuestra confianza en el futuro y en sus capacidades
- usa la influencia (informal) que los miembros del equipo pueden tener dentro de la organización
- usa los diferentes talentos y competencias que existen en el equipo

Manejo del conflicto

General

- distingue los intereses y las motivaciones de las partes involucradas
- es capaz de evaluar el alcance potencial de un conflicto
- es capaz de evaluar la gravedad de un conflicto y las emociones en juego

Operacional

- averigua cuáles son las razones y antecedentes de un conflicto
- busca soluciones tangibles que son satisfactorias para todas las partes involucradas
- es sensible a las tensiones en un equipo y es capaz de abordarlas
- propone varias soluciones que pueden ser aceptadas por las partes en conflicto

Táctico

- anticipa potenciales conflictos de intereses y otras complicaciones
- distingue intereses complejos y opiniones no expresadas
- es capaz de evaluar la jerarquía dentro de un grupo o equipo
- piensa por anticipado en varias estrategias para disminuir las tensiones
- reconcilia las opiniones contrarias buscando denominadores comunes

Estratégico

- busca información, con todas las partes involucradas, sobre las razones del conflicto
- demuestra las ventajas de la cooperación mutua
- formula preguntas directas y dirigidas con el fin de analizar la profundidad y el alcance de los desacuerdos o los conflictos
- impulsa a las partes en conflicto a que propongan sus propias soluciones
- persuade a las partes en conflicto de las ventajas mutuas de encontrar una solución a su conflicto

Manejo del estrés

General

- distingue los asuntos fundamentales de los menos relevantes
- entiende qué tipo de estrés es capaz de manejar
- tiene una percepción adecuada de sí mismo

Operacional

- es capaz de manejar las críticas y las decepciones
- logra mejores resultados bajo presión y lo percibe como un desafío
- no pierde el equilibrio cuando la carga de trabajo aumenta repentinamente
- se mantiene calmado cuando el progreso se vuelve más lento y las fechas límite podrían no ser alcanzadas
- se mantiene enfocado cuando se le indica una fecha límite

Táctico

- considera que las críticas son positivas como un medio para mejorar
- es capaz de poner en perspectiva las críticas sin fundamento y seguir adelante
- es realista con respecto a lo que puede lograrse dentro de cierto período de tiempo; se atreve a decir “no” a propuestas poco realistas
- mantiene la seguridad en sí mismo en situaciones inesperadas
- se enfrenta a la adversidad con objetividad y racionalidad; establece nuevos objetivos y prioridades

Estratégico

- maneja bien la atención de los medios; sabe cómo valorarla y cómo responder
- maneja la presión social adecuadamente y puede adaptar su comportamiento en consecuencia
- mantiene una visión general en situaciones de crisis y establece las prioridades de manera adecuada
- se atreve a retirarse y reflexionar en situaciones críticas para revisar las medidas más adecuadas
- se recupera rápidamente luego de decepciones y adversidades y dirige su energía a otro lugar

Necesidad de logro

General

- demuestra esfuerzo y entusiasmo
- no le teme al fracaso
- tiene automotivación para desempeñarse lo mejor posible

Operacional

- desarrolla el trabajo con facilidad y entusiasmo
- es crítico respecto a sus logros y ve oportunidades de mejorar constantemente
- no descansa hasta que el trabajo esté completamente terminado
- revisa su trabajo para corregir errores o agregar mejoras
- trabaja fuera de horario de forma voluntaria y lleva trabajo a su casa

Táctico

- comunica la importancia de la buena calidad y se asegura de que su equipo y empleados comparten este interés
- define estándares de calidad y se los comunica a los empleados
- establece estándares altos para su trabajo y el de los demás
- identifica conocimientos o habilidades que carece e intenta mejorarlos
- se molesta con el descuido y la indiferencia de los empleados y se ocupa de solucionarlo

Estratégico

- equilibra la elección de “buena calidad contra producción rápida” y “mayores ganancias contra mala calidad”
- está alerta a la retroalimentación crítica de los clientes y encuentra maneras de satisfacer sus necesidades
- investiga regularmente los niveles de calidad y los servicios de la organización, tanto internamente como externamente
- se esfuerza por alcanzar estándares de calidad generales que aplican a toda la organización
- ve la necesidad de mejoras en la organización y se esfuerza por aumentar su calidad

Negociación

General

- está bien preparado al entrar en una negociación
- maneja bien las objeciones en las negociaciones
- presta atención tanto al comportamiento verbal como no verbal de las personas
- sabe cuáles son sus objetivos y los mantiene
- sabe manejar objeciones en una negociación

Operacional

- busca un interés común en las negociaciones
- decide con anticipación cuáles serán sus límites y sus posibles concesiones
- presenta los argumentos correctos en el momento correcto
- sabe cuándo ceder durante las negociaciones

Táctico

- busca prepararse adecuadamente antes de entrar en una negociación
- busca situaciones ganar-ganar de (mediano) largo plazo
- ofrece argumentos a los demás para obtener un buen resultado en la negociación
- realiza concesiones responsables cuando es posible

Estratégico

- crea las condiciones adecuadas en las negociaciones
- sabe cuáles son los intereses y los puntos de vista de las otras organizaciones durante las negociaciones
- se asegura de que los demás conozcan cuáles son los parámetros para la negociación
- se asegura de que los demás negocien dentro de los términos de la organización

Networking

Estratégico

- busca de forma crítica a las personas que podrían expandir su red de influencia
- contacta a otros departamentos para aumentar las posibilidades de éxito de un proyecto (mediante el apoyo o la cooperación)
- es cooperativo e incorruptible, usa su red de contactos sin manipularla
- hace uso de sus contactos profesionales para apoyar su trabajo
- involucra a los demás en sus redes de contactos profesionales y los impulsa a expandirlas
- involucra a otras personas en la creación de una base de contactos más amplia para su organización con el fin de alcanzar los objetivos de la misma
- mira más allá de las diferencias culturales y otras barreras en su búsqueda de contactos útiles

General

- acude a reuniones para realizar contactos
- está interesado activamente en otras personas
- se comunica regularmente con sus contactos
- toma la iniciativa de encontrar nuevos contactos
- trabaja de manera activa para construir una red de contactos (social)

Operacional

- tiene varios contactos dentro de la organización a que recurre regularmente
- contacta a otras personas con regularidad para mantener su red de contactos
- contacta a otras personas de manera activa para obtener información, apoyo o cooperación
- es activo para generar y mantener contactos
- recurre a varios contactos en la organización regularmente
- usa contactos que generó en seminarios, capacitaciones, congresos y otros eventos sociales

Táctico

- busca activamente la información y el conocimiento de sus colegas en otros departamentos
- busca cooperar con socios internos y externos en base a un interés compartido
- contacta a otros departamentos si es relevante para ambas partes
- coopera regularmente con sus colegas en otros departamentos, enfocándose en un problema específico
- pone a las personas en contacto, las presenta
- usa su red de contactos (ej. para obtener información) para soportar su trabajo

General

- es capaz de hablar en público
- habla el español correctamente
- maneja bien el estrés

Operacional

- es capaz de estructurar un argumento oral
- mira a la audiencia y usa variaciones en su entonación y comportamiento no verbal
- se lo escucha claramente en términos de volumen y dicción
- usa los recursos adecuados (rotafolio, proyector, etcétera)
- usa un lenguaje claro

Táctico

- es capaz de contar una historia complicada con palabras claras
- hace más vívido un argumento a través de ejemplos atractivos
- involucra a la audiencia (ej. haciéndoles preguntas)
- responde adecuadamente a las preguntas de la audiencia
- usa diferentes tipos de comunicación, tanto verbal como visual

Estratégico

- demuestra confianza en sí mismo y conocimiento de su especialidad
- es capaz de desviarse de su argumento con el fin de responder a las preguntas de la audiencia
- es capaz de pasar fácilmente de un nivel complejo a ideas más simples y viceversa
- está relajado y usa el espacio disponible para caminar
- usa palabras clave que reflejan el hilo principal de su argumento
- usa un tipo de humor apropiado que agrega valor y atrae a la audiencia

Orientación a calidad

Operacional

- corrige los errores a medida que van surgiendo
- pide retroalimentación regularmente con respecto a la calidad
- se adhiere a los estándares de calidad establecidos
- toma acciones directas para garantizar la calidad de su propio trabajo
- verifica con regularidad si su propio trabajo cumple con los estándares de calidad establecidos

General

- demuestra un comportamiento ejemplar de alto nivel
- entrega alta calidad
- propone mejoras
- trabaja meticulosamente, comete muy pocos errores

Estratégico

- asigna los medios y el tiempo en la organización para mejorar los problemas de calidad
- estimula y activa a los demás a mejorar la calidad de sus servicios, productos y/o procesos de trabajo
- propone sistemas y procedimientos enfocados a mejorar el nivel de calidad
- se asegura de que los estándares de calidad de la organización sean tomados en cuenta en todas las propuestas de gestión
- ve oportunidades para aumentar la calidad

Táctico

- impulsa a los demás a tener en cuenta la calidad
- impulsa al equipo a mejorar la calidad del trabajo
- indica de forma clara y específica qué nivel de calidad es el esperado
- maneja las quejas de manera constructiva para garantizar que no vuelvan a ocurrir
- verifica con regularidad si el trabajo de otros o de los miembros del equipo cumple con los estándares de calidad establecidos

Orientación a resultados

General

- define un trabajo en términos de objetivos tangibles
- ofrece instrucciones enfocadas en alcanzar resultados
- pregunta cuáles son los objetivos a alcanzar
- se compromete con objetivos neutralmente controlables

Operacional

- alcanza o supera los objetivos establecidos
- define los objetivos en términos de resultados tangibles (resultados medibles dentro de un plazo de tiempo)
- evalúa regularmente el estado de los objetivos
- indica de qué manera se alcanzarán los objetivos en términos de acciones tangibles (quién, qué, cuándo)
- propone alternativas cuando ciertas acciones no han generado el resultado esperado
- toma acciones directas cuando los objetivos están en peligro de no ser alcanzados

Táctico

- busca de forma activa la mejor manera de alcanzar los objetivos, considera sus opciones con cuidado
- establece estándares altos, define objetivos desafiantes pero realizables
- moviliza recursos y personas, incluso cuando los otros tienen que ser persuadidos de su necesidad
- no se rinde, busca de forma activa posibilidades alternativas cuando se enfrenta a la adversidad
- redirige regularmente los procesos, enfocándose en los objetivos

Estratégico

- define objetivos desafiantes que tienen un impacto en el rendimiento de otras personas o del departamento
- desarrolla un plan de acción eficiente y tangible con objetivos claros, tiempos, uso de recursos y personal, etcétera
- hace acuerdos tangibles con todas las personas involucradas en alcanzar los objetivos
- orienta a los demás a alcanzar sus objetivos cuando es necesario
- se comunica regularmente acerca de los procedimientos con todas las personas involucradas

Orientación al cliente

General

- busca una situación ganar-ganar
- es respetuoso con los clientes, sin importar qué tan poco razonables sean sus demandas o quejas
- muestra su voluntad de llegar a una solución
- reconoce las oportunidades de informar a los clientes sobre sus servicios, anticipa las necesidades para el futuro

Operacional

- elabora un inventario detallado de las necesidades y deseos de los clientes mediante la formulación de preguntas
- escucha con cuidado y se asegura de que los clientes se sientan escuchados e importantes
- informa a los clientes sobre soluciones que atienden sus necesidades
- se asegura de que el cliente está satisfecho y presta servicios adicionales cuando es necesario
- traduce los deseos del cliente en productos y servicios de la organización

Táctico

- demuestra al cliente las ventajas de sus servicios
- es claro al hablar de los productos y servicios de la organización y busca alternativas junto al cliente cuando es necesario
- es honesto sobre las limitaciones de sus servicios y se preocupa por dirigir al cliente a otra parte
- está al tanto de los intereses y necesidades de los clientes y los anticipa
- mira a la organización a través de los ojos del cliente y sus necesidades; realiza mejoras en consecuencia

Estratégico

- conoce las necesidades y problemas de grupos específicos de clientes
- construye relaciones con organizaciones que representan a ciertos clientes para escuchar lo que tienen para decir
- desarrolla enfoques estratégicos para atender diferentes grupos de clientes hoy y en el futuro
- propone nuevas maneras en las que se puede atender a los clientes hoy y en el futuro

Orientación al negocio

General

- es ambicioso
- es capaz de manejar el estrés
- no necesita demasiado apoyo de los demás
- sabe cuando decir “sí” o “no”
- toma riesgos calculados

Operacional

- está alerta a las necesidades y deseos de los clientes y actúa en consecuencia
- habla en términos de oportunidades, no en términos de problemas
- se acerca a las personas para dirigir su atención a los productos y servicios disponibles
- se involucra activamente en tormentas de ideas con otras personas sobre nuevos productos y servicios
- ve oportunidades de generar interés en los clientes por los nuevos productos y servicios

Táctico

- conoce los desarrollos relevantes en las organizaciones de los clientes y ofrece servicios en consecuencia
- conoce y utiliza las redes de contactos relevantes de sus clientes
- construye relaciones en su red de contactos y las utiliza para promocionar sus servicios
- explora posibilidades inusuales e innovadoras de promocionar sus servicios
- observa los problemas en la organización y en los servicios de sus clientes y los utiliza para realizar una oferta relevante

Estratégico

- explora oportunidades de cooperación, sociedades o adquisiciones que podrían mejorar la posición de su organización
- explora posiciones estratégicas en redes de contactos (inter)nacionales que podrían beneficiar a la organización
- genera ideas sobre el futuro de la organización y el alcance de sus servicios; las transforma en estrategias y objetivos tangibles
- no evita los riesgos incluso cuando algunos aspectos y hechos aún se desconocen
- presenta conceptos nuevos en servicios y productos que no han sido comercializados con anterioridad
- reconoce el momento adecuado para comercializar productos y servicios innovadores

Perseverancia

General

- es capaz de evaluar cuándo continuar y cuándo rendirse frente a un objetivo que no puede ser alcanzado
- no se rinde cuando surgen problemas
- sigue adelante hasta que sea evidente que un objetivo no puede alcanzarse

Operacional

- mantiene la confianza en su enfoque incluso aunque no tenga éxito inmediatamente
- mantiene su opinión incluso aunque otros no estén de acuerdo
- no está dispuesto a ceder; intenta una y otra vez contra toda probabilidad
- sigue intentando a pesar de todo

Táctico

- es capaz de evaluar cuando ya no es realista aferrarse a su opinión o propuesta
- mantiene la confianza en sus opiniones, ideas, métodos y propuestas
- no cede bajo presión
- no pierde el control al enfrentarse con críticas o resistencias
- sigue los códigos de conducta profesional aun cuando van contra los intereses de la organización

Estratégico

- mantiene su opinión a pesar de la resistencia cuando es apoyada por expertos
- mantiene su visión y su curso en tiempos de cambio
- mantiene una estrategia a largo plazo una vez establecida
- no se ve tentado a cambiar de curso bajo presión incluso cuando las alternativas parecen atractivas
- no se ve tentado a cambiar su curso estratégico cuando las circunstancias cambian

Perspicacia

General

- anticipa los problemas y responde a ellos de manera apropiada
- explica de forma simple y lógica las conexiones y las relaciones
- investiga y analiza sistemáticamente
- puede “leer” las relaciones y las conexiones
- tiene un profundo entendimiento de las situaciones, problemas y procesos complejos

Operacional

- actúa cuando los problemas son anticipados
- dirige (nuevas) situaciones para las que no hay procedimientos e instrucciones
- responde en el tiempo adecuado a los problemas o solicitudes de otras personas
- separa los asuntos más importantes de los menos importantes y establece prioridades
- supervisa las consecuencias de las acciones y decisiones; las tiene en cuenta

Táctico

- analiza (sub) problemas y saca conclusiones claras y bien razonadas
- define (sub) problemas
- dibuja los vínculos entre los diferentes aspectos de un problema
- encuentra nuevas maneras de solucionar los problemas
- investiga por su cuenta la naturaleza y la causa de los (sub) problemas
- reconoce y recoge información importante y encuentra conexiones

Estratégico

- coloca los problemas en un contexto más amplio
- presenta varias soluciones a situaciones complejas y cuestiones complicadas
- produce nuevos escenarios cuando la información y/o las circunstancias cambian
- propone varios escenarios en base a la misma información
- reconoce estructuras dentro de los procesos
- tiene una visión de las partes y del todo
- ve las cosas desde diferentes perspectivas

Persuasión

General

- demuestra confianza en sus convicciones
- demuestra entusiasmo e instinto
- usa argumentos lógicos y transparentes
- usa el comportamiento no verbal para reforzar su apariencia

Operacional

- anticipa las dudas de los demás y las atiende adecuadamente
- encuentra un buen equilibrio entre los argumentos personales, el humor, poner las cosas en perspectiva y entender la situación de la otra persona en una argumentación
- usa argumentos atractivos para su audiencia
- usa ejemplos concretos para soportar sus argumentos

Táctico

- anticipa los argumentos de los demás y formula contrargumentos adecuados
- cree en sus propuestas y demuestra esta creencia
- escucha las dos partes de un argumento
- genera apoyo para las propuestas difíciles
- hace que las demás personas vean las ventajas y posibilidades de una propuesta

Estratégico

- piensa en la estrategia de persuasión
- conoce por anticipado los posibles contrargumentos y objeciones
- se dirige a los contactos adecuados para aumentar el apoyo a su propuesta
- usa diferentes estrategias para convencer a los demás
- usa el diálogo con la audiencia para promover su propuesta
- usa los argumentos correctos en el momento correcto

Planificación & organización

General

- separa lo fundamental de lo menos relevante
- trabaja de manera organizada
- usa la gestión del tiempo

Operacional

- ajusta los planes cuando es necesario
- es capaz de elaborar un cronograma realista para determinadas actividades
- planifica las actividades y las ubica en el orden correcto
- prepara un plan de acción antes de comenzar un proyecto
- trabaja de manera ordenada y precisa, usa sistemas de archivo adecuados

Táctico

- asigna personas y recursos de manera efectiva
- elabora presupuestos realistas
- encuentra los momentos correctos para tomar decisiones
- establece prioridades estratégicas para su departamento en base a las políticas de la organización
- traduce las propuestas de gestión en planes de acción realizables

Estratégico

- define estrategias y objetivos para el mediano y largo plazo
- establece las prioridades correctas en un proceso de cambio que involucra a toda la organización
- prepara diferentes escenarios alternativos en base a pronósticos
- prepara iniciativas de cambio, incluyendo un cronograma general
- prepara presupuestos generales en base a los porcentajes de pérdida y ganancia deseados

Profesionalismo

General

- conoce profundamente su campo de trabajo
- mantiene y mejora su conocimiento y habilidades
- realiza su trabajo como un profesional consumado
- realiza su trabajo de manera profesional

Operacional

- maneja las herramientas y los materiales con cuidado
- sabe qué hacer y cómo hacerlo
- se ajusta a las reglas y procedimientos, por ejemplo con respecto a la seguridad
- trabaja de acuerdo a “el libro”
- trabaja de manera eficiente, cuidadosa y ordenada

Táctico

- conoce las causas y soluciones a los problemas que ocurren comúnmente
- muestra cuáles son las prioridades y, cuando es necesario, altera el orden del trabajo
- muestra interés en su campo profesional, mantiene su conocimiento profesional actualizado de todas las formas posibles
- nota cuando hay trabajo por hacer y toma la iniciativa de hacerlo
- sus resultados avalan sus habilidades

Estratégico

- aprende de otros sobre materias de su campo de especialización y aplica nuevos métodos y técnicas a su propio trabajo
- comparte conocimiento, ideas y puntos de vista con los demás
- demuestra destreza profesional, soluciona problemas técnicos complicados o busca soluciones activamente
- está alerta a las nuevas tendencias y desarrollos en su campo y/o asuntos relacionados y mantiene actualizado su conocimiento sobre el tema
- sigue los estudios, cursos, capacitaciones, etcétera vinculados a su materia

Responsabilidad

General

- asume responsabilidad por sus equivocaciones
- entrega el trabajo a tiempo y según lo acordado
- es transparente cuando prevé problemas o errores
- se ajusta a los plazos y a la agenda

Operacional

- asume responsabilidad por su propio comportamiento y los resultados que conlleva
- continúa trabajando con efectividad sin perder de vista los estándares de calidad
- da un paso al frente por sus colegas si surgen problemas o se cometen errores
- mantiene los acuerdos realizados
- se comunica con claridad frente a los grupos de interés cuando los plazos y los acuerdos no pueden cumplirse

Táctico

- actúa de acuerdo a los estándares organizacionales y de calidad
- apoya a sus colegas de manera apropiada al delegar tareas
- asume responsabilidad personal por sus propias equivocaciones o las del departamento
- establece claramente sus razones para tomar decisiones importantes
- se asegura de que sus colegas den un paso al frente por los demás cuando se cometen errores

Estratégico

- asume responsabilidad personal por sus propias acciones, las del departamento y las de la organización en su conjunto
- comparte sus estándares y normas de calidad con los grupos de interés
- es un modelo a seguir para otros en términos de confiabilidad e integridad
- rinde cuentas frente a los grupos de interés por las actividades y acciones de la organización
- se asegura de que los departamentos y los equipos den un paso al frente, los unos por los otros, cuando se cometen errores
- se asegura de que los departamentos y los equipos den un paso al frente, los unos por los otros, cuando se cometen errores

Sensibilidad

General

- presta atención a otras personas y sus comportamientos (lo que dicen y hacen)
- tiene una “antena social”
- tiene una percepción adecuada de sí mismo

Operacional

- es abierto, respetuoso y se interesa por las opiniones diferentes a las suyas
- escucha y atiende las respuestas de otras personas frente a su propio comportamiento
- formula más preguntas sobre las opiniones y las afirmaciones emocionales de otras personas
- no interrumpe a los demás; les permite terminar sus historias
- parafrasea los sentimientos de los demás para mostrar que no simplemente ha escuchado a la otra persona, sino que ha entendido sus sentimientos

Táctico

- anticipa y atiende las posibles respuestas a su propio comportamiento, acciones y comentarios
- atiende las supuestas insatisfacciones y las emociones no expresadas
- entiende cuando la otra persona se siente avergonzada y muestra comprensión
- entiende cuando un comentario es malinterpretado o tomado de manera equivocada
- hace fácil para otras personas discutir asuntos delicados

Estratégico

- considera los sentimientos de las otras personas y las relaciones cuando presenta asuntos delicados
- entiende la relación entre los miembros del equipo y gestiona las relaciones inefectivas
- es consciente de cómo su posición jerárquica afecta a la otra persona
- está abierto a diferentes estándares, valores, culturas y reglas, y actúa en consecuencia
- identifica y trata las tensiones entre los miembros del equipo
- nota cuando otra persona se siente avergonzada e intenta aliviar ese sentimiento

Sensibilidad organizacional

General

- es capaz de mirar más allá del equipo, departamento o clúster
- es consciente de lo que sucede en el entorno laboral
- sabe cómo funciona la organización

Operacional

- anticipa las posibles consecuencias de nuevos procedimientos para sus colegas
- comprende la relación entre su propio trabajo y el de sus colegas y toma en cuenta esta relación
- entiende las relaciones dentro del equipo y del departamento
- entiende los procedimientos con los clientes y ajusta su rutina en consecuencia
- verifica si un cambio en la rutina es aceptable para los diferentes grupos de interés

Táctico

- anticipa las consecuencias de sus acciones y decisiones sobre el desempeño de otros departamentos
- comprende cómo los procedimientos en los diferentes departamentos se complementan y se afectan entre sí
- entiende qué personal tiene influencia formal e informal sobre las decisiones que se toman
- sabe cómo transferir información que es relevante para la organización a los contactos correctos
- usa los grupos informales que existen dentro de la organización

Estratégico

- comprende la importancia de los procesos de cambio para todos los grupos de interés
- entiende fácilmente las estructuras jerárquicas en los consejos y comités relevantes
- maneja con efectividad la ambigüedad y las jerarquías que no están claras
- reconoce las diferentes culturas en las organizaciones de los clientes y ajusta su enfoque en consecuencia
- se acerca a los contactos influyentes para llevar a la organización al foco de atención de la gente

Sensibilidad política

General

- conoce las relaciones políticas
- es capaz de adoptar tanto un punto de vista político como un punto de vista humano
- muestra diplomacia y tacto en materias delicadas

Operacional

- dispone de información en base a la que otros pueden adoptar una posición
- distingue sus responsabilidades y limitaciones en asuntos delicados
- es capaz de presentar los pros y contras de las propuestas políticas
- sabe cuándo pasar a primer plano y cuándo no

Táctico

- anticipa las posibles resistencias
- convence a las personas sobre determinadas propuestas
- distingue y atiende las consecuencias de una decisión

Estratégico

- hace lobby en niveles altos para determinadas propuestas
- sabe cómo encontrar a las personas correctas que quieren defender sus ideas
- tiene un amplio conocimiento del funcionamiento de la sociedad y las tendencias y problemas que están ocurriendo
- ve interrelaciones entre los diferentes segmentos de la sociedad

Sociabilidad

General

- conoce gente nueva con facilidad y encuentra placer en hacerlo
- no es tímido
- se conecta fácilmente con otras personas
- tiene conocimiento sobre una amplia variedad de temas

Operacional

- es bueno para las conversaciones triviales y nunca fuerza un tema
- no duda en acercarse a las personas con una pregunta o solicitud
- se acerca a otras personas e inicia conversaciones con facilidad en fiestas y recepciones
- se integra fácilmente en conversaciones en curso
- se integra fácilmente en conversaciones en curso

Táctico

- es activo en mantener contactos a través de un acercamiento regular con otras personas
- hace contactos que pueden ser útiles para sí mismo o para la organización
- pone en contacto a personas que pueden servirse mutuamente
- realiza presentaciones para posicionarse a sí mismo y a la organización

Estratégico

- conoce a las personas y a las redes de contactos que son relevantes para la organización y las contacta
- es capaz de asociarse con personas de diferentes trasfondos sociales y académicos, y nivela y adapta su estilo a ellos
- está bien informado sobre una amplia variedad de temas sociales y lo aplica para conversar fácilmente con personas que pueden ser útiles para la organización
- muestra iniciativa en reuniones y otros eventos de negocio y toma la palabra con facilidad, incluso cuando no se ha preparado
- participa en comités, consejos y coaliciones que pueden ser útiles para su organización o para su carrera profesional

Visión

General

- recoge mucha información; es curioso/a
- acepta muchas ideas sin rechazarlas inmediatamente por considerarlas inalcanzables
- capta la esencia de la información brindada
- no actúa impulsivamente sino que contempla las consecuencias
- tiene buenas habilidades cognitivas

Operacional

- entiende las consecuencias de los desarrollos y los traduce en el contexto de su posición o disciplina
- está abierto a ideas inusuales y atrevidas para implementar en su disciplina
- se enfoca en la innovación y la experimentación
- se toma tiempo para pensar sobre su disciplina
- tiene una idea de la dirección en la que evolucionará su disciplina en base a los desarrollos sociales

Táctico

- busca personas con opiniones inusuales e ideas innovadoras
- comunica lo fundamental y no se pierde en los detalles
- cuestiona los métodos tradicionales y presenta productos y enfoques innovadores
- reconoce las ideas innovadoras en el equipo y sabe cómo conectarlas
- se sobrepone a la rutina diaria y reflexiona sobre ella

Estratégico

- combina diferentes tendencias y desarrollos sociales en una visión integrada del futuro
- es capaz de pensar más a fondo sobre la base de información limitada
- integra los desarrollos en diferentes disciplinas en un nuevo concepto
- presenta posibilidades que otras personas consideran imposibles
- reconoce tempranamente las tendencias nacionales e internacionales y prevé sus consecuencias para la organización
- ve los cambios y las oportunidades para la organización antes que otros y actúa en consecuencia