

Competencias Conductuales

Las posibles descripciones sobre las *competencias conductuales* o características de la conducta profesional de los sujetos pueden ser tan variadas y distintas como organizaciones emprendan la tarea de analizar y "taxonomizar" la conducta. Se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices sean diversos, de tal modo que unos aspectos concretos de la "forma de ejecución" de unas conductas profesionales concretas se incluyan en una definición de una *competencia conductual* específica o de otra. Esta diversa forma de contemplar las facetas "finas" del comportamiento dará origen a diversas listas de *competencias conductuales* y, en consecuencia, a diferentes maneras de analizar los puestos de trabajo y de analizar las capacidades de los candidatos en los procesos de selección.

Por una parte, parece recomendable, desde una óptica estratégica que permita la búsqueda de aspectos diferenciales de competencias, "*ventajas diferenciales*" según se han venido en denominar, que cada organización haga el esfuerzo de identificar y describir su propia lista de *competencias conductuales*. Este esfuerzo se ve recompensado por el resultado final obtenido -que hemos comprobado en múltiples ocasiones en grandes grupos empresariales- ya que las listas de definiciones de *competencias conductuales* resultantes resaltan, de manera especialmente vívida, las características de la "*cultura corporativa*" que se pretende impulsar desde la alta dirección, y definen con claridad aspectos de los valores y de las formas características que la organización persigue en el comportamiento de sus miembros. Esto, tanto más firmemente transmitido al conjunto de la organización cuanto mejor se definen aquellas *competencias conductuales*, en un número reducido, que se aplican de forma "fija" como requerimientos universales para colectivos concretos dentro de la organización. Por ejemplo, se puede definir que un conjunto de seis a ocho *competencias conductuales* específicas son aplicables como objetivo "*sine qua non*" para los *directivos* o para los *técnicos* o para los *trabajadores de línea de producción*... Con ello se consigue, a largo plazo, una identificación y homogeneización de los valores

claves o básicos de ese colectivo y una identificación más precisa de quienes se encuentran dentro de las corrientes de evolución diseñadas por la dirección y quienes se encuentran al margen de ellas.

El problema generalmente detectado es la propia construcción de tales listas de *competencias conductuales*. En efecto, una de las condiciones imprescindibles para que estas listas de definiciones sobre las características de la conducta sean útiles y "científicamente" correctas, estriba en que sus contenidos sean realmente independientes unos de otros; es decir, que la presencia de una determinada *competencia conductual* en un sujeto no implique necesariamente la presencia de las demás. De otro modo, sería difícil identificar y discriminar unas de otras en el proceso de análisis de puestos de trabajo y en el de evaluación de los candidatos. La independencia estadística, empírica, de cada una de las *competencias conductuales* es difícil de establecer cuando se trata de listas nuevas, creadas *ad hoc* para una organización, y este proceso de investigación suele ser costoso y largo. Por ello, en la mayoría de las ocasiones, se opta por acudir a listas de descripciones de *competencias conductuales* previamente elaboradas y estudiadas por especialistas, entre las cuales se eligen las más pertinentes para el uso de una organización específica, añadiendo, en ocasiones, matices o restricciones particulares a estas definiciones estándar, de modo que, finalmente, reflejen de forma más adaptada, la *personalidad* de la organización en la que se van a implantar.

En cuanto a las listas predefinidas o estandarizadas, existen variadas versiones según los autores, y pueden, en términos generales, clasificarse en dos grandes grupos:

Competencias generales. Aquellas que están referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como su dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos. Excluyen, asimismo, definiciones muy específicas de habilidades ligadas directamente a una peculiar actividad o función. Son

definiciones de *competencias conductuales* que afectan al conjunto de los profesionales de una organización, sea cual sea su nivel o área funcional.

- *Competencias técnicas.* Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica y que describen *competencias conductuales* ligadas directamente a esta área, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto. Un buen ejemplo puede ser la "*capacidad para el manejo de ordenadores personales*" o la lista de habilidades específicas, excepcionalmente bien construida, que aporta la *American Society for Training and Development* para la selección y evaluación de profesionales del campo de la "Selección y Desarrollo de Recursos Humanos" en diversos tipos de organizaciones.

En el modelo que hemos elegido en este caso, hemos optado por una lista de "*competencias generales*", dejando al análisis de la formación básica y específica requerida por el puesto de trabajo, dentro del proceso de *definición de los requerimientos "Objetivos"* del puesto (*paso 4*) y a la *aplicación de pruebas técnicas y de conocimientos (paso 12)*, la búsqueda de las habilidades técnicas concretas que resultan relevantes para el éxito en el desempeño del puesto y su consecuente evaluación e identificación en los candidatos de los procesos de selección tanto externa (candidatos del mercado laboral externo a la organización y como interna (empleados de la organización que pueden llegar a ocupar otras posiciones o misiones dentro de su estructura).

Otro problema clásico se encuentra en determinar cuál es el número de *competencias conductuales* que debe incluirse en una "lista" de "*competencias generales*". Existen, también en este caso, variadas opciones. En opinión de algunos profesionales, el número debe ser tan reducido como sea posible para evitar la "confusión" del seleccio-

nador y de los asesores/evaluadores de la línea jerárquica que intervengan en los procesos de *ACM*. Otros especialistas sugieren que cuanto más rica y diversificada sea la lista, tanto más pormenorizado y rico será el análisis. En nuestro caso, aportamos una lista de *50 competencias conductuales* que, además de resultar independientes desde el punto de vista de los contenidos de cada una de ellas, ha sido utilizada en múltiples ocasiones en nuestros procesos de selección, mostrando una gran capacidad discriminativa entre los diferentes puestos de trabajo, incluso cuando se han aplicado a colectivos de *puestos de trabajo* muy extensos (en alguna ocasión, a más de 200 puestos de trabajo distintos dentro de la misma organización). Existen, sin embargo, diferencias entre la lista de *competencias conductuales* que aquí presentamos y las listas de profesionales tan prestigiosos como nuestro socio *GITP*, en Holanda, que utiliza 40 *competencias conductuales*, o la lista que hemos encontrado en algún cliente de empresas multinacionales que incluía 53 *competencias conductuales*...

Otra cuestión interesante sobre las *competencias conductuales* está relacionada con el modo en que éstas podrían clasificarse entre sí, dada una lista específica de "*competencias generales*". En este sentido, nuestra experiencia práctica nos inclina a una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización. El motivo fundamental para preferir este tipo de clasificación es que resulta altamente relevante a la hora de definir procesos de evaluación del potencial y de diseñar planes de desarrollo y, eventualmente, caminos de carrera individuales o colectivos para determinadas profesiones. Así, las categorías que utilizamos en esta clasificación son las siguientes:

Metahabilidades: Se trata de habilidades o *competencias conductuales* de tipo elemental, general, básicas en el individuo, de cuyo desarrollo, generalmente, se ocupan los procesos de inculcación básica y de formación reglada en las sociedades desarrolladas, y que resultan *preparatorias* para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente.

Betahabilidades: Se trata de habilidades o *competencias conductuales* que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y *para desarrollar una carrera* dentro de tal organización, de modo que sus capacidades potenciales obtengan desarrollo y oportunidades de ser puestas en práctica con éxito, al tiempo que posibilitan y potencian el desarrollo posterior de habilidades más específicas.

Habilidades operativas: Se trata de habilidades o *competencias conductuales* relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una *actuación personal*, individual, en ellos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto personal e individual.

Habilidades interpersonales: Se trata de habilidades o *competencias conductuales* que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que *suponen contacto interpersonal con otras personas* para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicadas con la eficacia y la eficiencia en puestos de contacto social.

Habilidades directivas: Se trata de habilidades o *competencias conductuales* que resultan imprescindibles para *dirigir a otras personas dentro de la organización*, orientando su desempeño, en diferentes niveles o grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad.

Al realizar la determinación del conjunto de *doce a catorce competencias conductuales* que componen los criterios de éxito para un determinado puesto de trabajo, suele resultar útil efectuar una revisión crítica de cuántas *competencias conductuales* de cada uno de los tipos se han incluido en la lista final y el *grado de congruencia* que esta composición muestra con el tipo y el nivel del puesto de trabajo descrito, así como el rango de dispersión de sus actividades, el

rango de supervisión de colaboradores y el grado de responsabilidad estratégica que la organización le asigna. Así, no parecería muy adecuado un análisis que contuviese, como resultado final, una lista en la que *nueve* de las *doce competencias conductuales* seleccionadas fuesen de tipo *operativo*, cuando el puesto de trabajo fuese de dirección; de igual manera, para un puesto de trabajo de un "mando medio" en una cadena de producción directa, no parecería muy congruente que entre las, por ejemplo, *diez competencias conductuales* identificadas como críticas, apareciesen *seis* de carácter *directivo*.

En la tabla siguiente se presenta la clasificación que hemos mencionado, según las cinco categorías:

Clasificación de las competencias conductuales por tipos o categorías

METAHABILIDADES

1. Adaptabilidad
2. Análisis de problemas
3. Aprendizaje
4. Decisión
5. Energía
6. Flexibilidad
7. Independencia
8. Integridad
9. Juicio
10. Resolución
11. Sensibilidad interpersonal
12. Tolerancia al estrés

BETAHABILIDADES

1. Ambición profesional
2. Conocimiento del entorno
3. Gama de intereses amplia

4. Innovación/Creatividad
5. Impacto
6. Orientación al logro
7. Tenacidad
8. Toma de riesgos

HABILIDADES OPERATIVAS

1. Análisis numérico
2. Atención al detalle
3. Autoorganización
4. Comunicación oral
5. Comunicación escrita
6. Disciplina
7. Dominio de la comunicación no verbal
8. Facilitar/participar en reuniones
9. Orientación ambiental
10. Sentido de la urgencia

HABILIDADES INTERPERSONALES

1. Atención al cliente
2. Capacidad de negociación
3. Escucha activa
4. Dominio de los medios audiovisuales
5. Orientación al cliente
6. Persuasión
7. Presentación
8. Sociabilidad
9. Trabajo en equipo/cooperación

HABILIDADES DIRECTIVAS

1. Control directivo
2. Delegación
3. Desarrollo/Apoyo de colaboradores
4. Espíritu emprendedor
5. Evaluación de los colaboradores
6. Identificación directiva
7. Liderazgo de grupos

8. Liderazgo de personas
9. Planificación y organización
10. Sensibilidad organizacional
11. Visión

En las páginas siguientes se describen las diferentes *competencias conductuales* que componen nuestra "lista", tratando de ofrecer al seleccionador una definición lo más exacta posible, en términos lingüísticos, del contenido de cada una de ellas, así como algunos matices que las complementen cualitativamente.

Definiciones de las competencias conductuales y descripción de las conductas

1. Adaptabilidad (Competencia)

"Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno."

Hace referencia, fundamentalmente, a la versatilidad en el comportamiento, en la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivo o en los sistemas de valores, expectativas y/o creencias del sujeto. Una persona puede ser, al mismo tiempo, adaptativa en sus formas de conducta y mantener sus convicciones y creencias, en espera del momento adecuado para su implantación o a otros cambios en el entorno.

1. Adaptabilidad (Conductas)

- Modificar objetivos de un colaborador cuando se ve imposible que éste los alcance.

- Cambiar la estrategia de relación con un cliente cuando han cambiado los interlocutores en el seno de su organización.
- Cambiar la forma de relación con el jefe cuando se han percibido cambios en su actitud en los últimos encuentros.
- Cambiar la actitud ante un proveedor cuando la calidad de sus suministros ha cambiado sustancialmente en los últimos pedidos.
- Anular un pedido, aun cuando éste sea necesario, cuando la situación financiera requiera un mayor control del gasto

2. Ambición Profesional (Competencia)

"Intentar alcanzar posiciones más altas en la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Esforzarse por el propio desarrollo profesional."

Se trata de la característica de conducta de un sujeto que se muestra orientado a su propia promoción profesional y a desarrollar al máximo su potencial de carrera y de generación de nuevas habilidades personales y/o profesionales. Pondrá en juego, para lograr esta promoción, todos sus recursos y se interesará por el aprendizaje y las nuevas experiencias. No debe concederse a esta definición una connotación negativa ni asociarse con conductas destructivas o de competencia desleal con el resto de los miembros del equipo o del entorno de trabajo del sujeto.

2. Ambición profesional (Conductas)

- Presentarse a exámenes de promoción dentro de la organización.
- Solicitar formación para desarrollar puestos de más elevado nivel.
- Solicitar vacantes en puestos de mayor responsabilidad y/o jerarquía.
- Acceder a procesos de entrenamiento en nuevas áreas a desarrollar en la organización
- Solicitar rotación en diferentes áreas de negocio para obtener una enseñanza integral.

3. Análisis de Problemas (Competencia)

"Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas."

Es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad. Muestra, para ello, una potencia lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre la que reflexiona y elimina, en la medida de lo posible, los efectos emocionales de la situación.

3. Análisis de problemas (Conductas)

- Determinar las causas de un desequilibrio de balance.
- Observar la infrautilización de un dispositivo tecnológico Cuando, debido a ello, se produzca una falta de eficacia en la unidad de trabajo o departamento.
- Analizar Información periódica de rentabilidad de recursos.
- Descubrir y estudiar causas del porqué existen desviaciones en el rendimiento del personal
- Determinar los efectos de subida o bajada de tipos de interés en el resultado financiero o en la cuenta de resultados.
- Analizar efectos negativos de una determinada variable en la *cascada* de resultados.
- Identificar causas y motivaciones personales que dificulten la integración en el espíritu de grupo de una determinada persona o grupo de personas.
- Estudiar y analizar las repercusiones de la caída de actividad en el mercado con respecto a la actividad específica del negocio.
- Analizar una correcta ubicación de los puntos de venta de la organización para los diferentes segmentos.

- Analizar causas que originen situaciones indeseadas en la actividad o negocio.
- Establecer con acierto las causas de determinados problemas operativos, realizando la investigación lógica necesaria para llegar a conclusiones pertinentes.

4. Análisis Numérico (Competencia)

"Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos."

Capacidad que tiene que ver con el razonamiento numérico, pero también con la capacidad para resaltar lo fundamental sobre lo superfluo y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

4. Análisis numérico (Conductas)

- Diseñar cuadros de presentación de datos que resulten significativos.
- Asegurarse de la fiabilidad de los datos que se manejan.
- Desarrollar con acierto estudios de análisis financiero y/o análisis de balances.
- Organizar fichas de rentabilidad para clientes que supongan un gran peso específico en una determinada área de actividad.
- Estudiar con detalle información numérica compleja y en gran cantidad. e Efectuar análisis de *ratios* de gestión.

5. Aprendizaje (Competencia)

"Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente."

La clave de esta habilidad estriba en la capacidad del sujeto para incorporar a su repertorio conductual, de forma eficaz y rápida,

nuevos esquemas o modelos cognitivos; nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas, cuando asimila un conjunto de datos o de referencias nuevas desde el exterior, así como la capacidad, que expresa en conductas, de traducir estas asimilaciones de nuevos enfoques en formas también nuevas y adaptativas de hacer las cosas, consecuentemente con aquellos. La capacidad de aprendizaje aplicado tiene que ver con la rapidez y el esfuerzo implicados para realizar los aprendizajes, así como la capacidad básica de comprensión de los fenómenos observados y las relaciones causa-efecto que se establecen entre ellos.

5. Aprendizaje (Conductas)

- Adaptarse al uso de ordenadores o de nuevos programas de informática.
- Adaptarse y aplicar nuevas tecnologías que se implanten en la organización.
- Analizar y aplicar circulares generales de normas organizativas de forma adecuada.
- Observar determinadas conductas en los interlocutores para aprovechar las soluciones aportadas por ellos a sus problemas.
- Tratar de aplicar determinadas teorías a casos concretos y reales.
- Modificar la propia conducta después de cometer errores.
- Ponerse en acción tras estudiar y analizar las diferentes circulares y notas internas sobre normativa, enviadas por el departamento de Organización.
- Asimilar nueva información y aplicarla correctamente e Imitar la conducta de otras personas para mejorar la propia.
- Llevar a la práctica correctamente instrucciones complejas.

6. Atención al Cliente (Competencia)

"Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible."

Se conecta, fundamentalmente, con los aspectos relacionales de la interacción con el cliente y con las demandas directas planteadas por éste. Se diferencia de "*Orientación al cliente*" porque, en este caso, estaríamos considerando aspectos teóricos o abstractos del "cliente" considerado en general, mientras que aquí se trata de un cliente concreto con una demanda concreta a la que se debe dar cauce y respuesta eficaz anticipándose, si es posible, a sus demandas.

6. Atención al cliente (Conductas)

- Escuchar y valorar las peticiones de los clientes y darles respuesta.
- Desarrollar y ofrecer nuevos productos.
- Resolver incidencias antes de su reclamación.
- Revisar los listados de vencimientos de plazos, avisando con antelación.
- Comunicar campañas internas y/o externas de cualquier tipo.
- Ofrecer servicios específicos al cliente y asesoría. Detectar errores.
- Anticiparse al error.
- Ante un error cometido por la entidad, tratar de solucionarlo antes de que el cliente lo haga saber.
- Establecer diferentes canales de comunicación para que las incidencias sean atendidas con la mayor celeridad.
- Crear rutinas de trabajo por las cuales el cliente sea atendido en el menor tiempo posible.
- Realizar cursos para el personal para que aprendan rutinas de comportamiento ante clientes perjudicados.
- Crear sistemas que informen al cliente de la resolución de problemas concretos. e Resolver problemas o incidencias en el menor tiempo posible.

7. Atención al Detalle (Competencia)

"Manejo eficaz y prolongado de información detallada."

Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades, etcétera.

7. Atención al Detalle (Conductas)

- Ser riguroso en el manejo de datos.
- Profundizar en el estudio de las diferentes herramientas que están a nuestro alcance
- Avisar al Departamento de Organización de la información que existe duplicada y/o que dé poco valor añadido para reducir costes.
- Crear rutinas de estudio personal y de grupo de las diferentes fuentes de información.
- Estudiar a fondo las diferentes herramientas de que disponemos.

8. Autoorganización (Competencia)

"Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.,'

La clave de esta habilidad es el aspecto personal de la organización del trabajo, frente a *"Planificación y organización"*, que está referida al trabajo y las actividades de terceras personas.

El sujeto que muestra esta habilidad es especialmente ordenado, puntual, metódico en el uso de su tiempo y es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda.

8. Autoorganización (Conductas)

- Inventariar las tareas a realizar en un periodo de tiempo.
- Establecer procedimientos para su propio trabajo.

- Definir prioridades en sus actividades.
- Planificar y programar diariamente los trabajos de su agenda personal.
- Establecer sistemas de control interno de su propio rendimiento.
- Trabajar con programación.
- Ser puntual.
- Cumplir la propia agenda.
- Entregar los trabajos a realizar en los plazos establecidos.
- Ajustar los objetivos a la agenda de programación para que ésta sea efectiva.
- Trabajar con programación en tiempo suficiente de las tareas o personas a visitar.

9. Capacidad de Negociación (Competencia)

"Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía 'ganar-ganar'."

En definitiva, la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten beneficiosas para ambos y adaptativas con respecto a la situación en la que se desarrollan.

9. Capacidad de negociación (Conductas)

- Ponerse en el lugar del otro y tratar de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.
- Valorar lo más objetivamente posible los efectos que representan su posición y mi posición.
- Esforzarse en identificar las ventajas mutuas de una negociación y destacar los inconvenientes de una no negociación.
- Seleccionar y valorar las aportaciones que una negociación supondría, no sólo para mi unidad o departamento, sino también para las otras áreas o departamentos de la organización.
- Cerrada una negociación, obtener compensaciones adicionales.

- Preparar borradores, documentación, simulaciones, etcétera, antes del desarrollo de una negociación.
- Obtener o cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes. e Identificar las propias necesidades.

10. Comunicación Escrita (Competencia)

"Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito."

Ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector y a los objetivos del mensaje. Utilizar las formas y los medios de comunicación escrita más adecuados a la tecnología disponible, al tiempo y al objetivo de la comunicación.

10. Comunicación Escrita (Conductas)

- Destacar los aspectos importantes de los mensajes que se emiten por escrito.
- Escribir pensando en los receptores a que se destina el escrito.
- Precisar el mensaje escrito y no permitir sobreentendidos.
- Supervisar la comunicación escrita que dimana de su departamento o área de responsabilidad.
- Escribir ideas con lenguaje claro, conciso, etcétera.
- Trasladar a los colaboradores copia de aquellos escritos que puedan ser modelo de claridad y corrección.
- Resumir los conceptos.
- Tratar de evitar frases hechas.
- Estructurar los mensajes escritos.
- Enviar copias a cuantas personas deban recibir los mensajes escritos.
- Pedir respuesta a las comunicaciones escritas.
- Hacer una presentación clara y cuidada de los documentos.

11. Comunicación Oral (Competencia)

"Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado."

Esta habilidad, tan amplia como queramos describirla, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados. Difiere de la habilidad de "Presentaciones" en el hecho de que el interlocutor puede ser individual y, consecuentemente, las claves de comunicación son más amplias y generalistas que en situaciones grupales.

11. Comunicación Oral (Conductas)

- Estructurar bien los mensajes.
- Captar la atención del interlocutor.
- Precisar el mensaje oral y no permitir frases hechas y/o sobreentendidas.
- Influir en la mejora de la escucha al cliente, tanto personalmente como en los colaboradores.
- Hablar con precisión.
- Identificar con claridad y acierto los contenidos de la propia comunicación.
- Expresar ideas con orden.
- Dar y recibir *Feed-back*.
- Ser conciso y directo.
- Utilizar expresiones brillantes y descriptivas.

12. Conocimiento del entorno (Competencia)

"Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de

trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional."

En definitiva, es la habilidad básica de "*estar al día*", "*estar al corriente*" de lo que es importante para la organización. Mantenerse informado, dentro de una prudencia y economía de tiempo y esfuerzo, de las grandes líneas de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo y que afectan al negocio, al sector, a la actividad o a su discurso estratégico.

12. Conocimiento del entorno (Conductas)

- Describir la ubicación posible de una nueva unidad o punto de venta con potencial.
- Obtener conocimiento de los productos de la competencia.
- Obtener información de los precios de la competencia.
- Obtener conocimiento de clientes potenciales del entorno.
- Conseguir documentación económica de distintos medios del entorno.
- Conseguir censos de empresas del entorno.
- Conseguir censos de particulares del entorno.
- Reunirse con clientes de diferentes sectores para evaluar su situación.
- Localizar la ubicación de las unidades operativas de la competencia.
- Estar al día en acontecimientos clave del sector.
- Estar al día en la evolución de los acontecimientos importantes de los sectores más señalados del entorno económico general y, especialmente, del que afecta a los negocios de su organización.
- Seguir las grandes líneas de la evolución política y económica del país.

13. Control directivo (Competencia)

"Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la

regulación de procesos y políticas internos y/o externos."

En definitiva, la capacidad que tiene el sujeto en una posición de dirección o de supervisión para establecer los mecanismos que indican la desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos previamente definida (objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas) y de ejercer la voluntad de adquirir información aferente aun cuando la consecución de esta información suponga entrar en conflicto con algunas partes del sistema organizacional.

13. Control directivo (Conductas)

- Controlar el avance o el retroceso en la consecución de objetivos.
- Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de objetivos.
- Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de tareas.
- Facilitar manuales definiendo funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.
- Ejercer acciones de corrección de desviaciones, cuando éstas se produzcan.

14. Decisión (Competencia)

"Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican."

Es la toma de decisiones activa por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sólo sea momentáneamente, otras. Suele ser el último paso de un proceso de *"análisis de problemas"*, pero resulta una habilidad diferencial con respecto a aquélla, ya que no

siempre quien efectúa tal análisis es responsable de tomar la decisión final de solución. Se relaciona, asimismo, con la capacidad para "tomar riesgos", pero difiere en que no siempre las decisiones a adoptar en un puesto de trabajo implican necesariamente un riesgo o probabilidad de fracaso, sino, simplemente, dos vías diferenciales y alternativas de acción para resolver un problema o solución.

14. Decisión (Conductas)

- Avanzar situaciones y actuar anticipándose a los hechos.
- Preparar los trabajos con antelación a que le sean solicitados.
- Tomar decisiones sin consultar al jefe.
- Emitir informes con soluciones alternativas
- Emitir informes sobre posibles productos que pueden ser rentables para la organización.
- Emitir estudios para introducir el negocio en zonas no explotadas.

15. Delegación (Competencia)

"Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca."

Se trata de la habilidad de un sujeto para transferir a otro, de manera adecuada y aceptable, alguna de sus tareas o funciones, dotándole de la información necesaria para ello, transfiriéndole, además, la capacidad para la toma de decisiones en el proceso de cumplimiento de la tarea y, en ocasiones, la autoridad que él mismo ostenta o su propia representación. Tiene que ver con la capacidad para ejercer una supervisión adecuada del avance posterior de la tarea y de efectuar el desarrollo de la capacidad del colaborador a quien se ha delegado, de manera eficaz y aceptada por el otro.

15. Delegación (Conductas)

- Asignar facultades en materia de precios a sus colaboradores.
- Encargar a sus colaboradores nuevas tareas y/o retos y efectuar su seguimiento correcto.
- Asignar facultades en materia de riesgos a sus colaboradores.
- Fomentar que sus colaboradores le representen en actos profesionales o que representan a la unidad.
- Asignar a sus colaboradores tareas que formen parte de sus propios objetivos.

16. Desarrollo/Apoyo de Colaboradores (Competencia)

"Analizar las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros."

Se trata de la habilidad que un directivo demuestra, en el desempeño de su función como responsable de un colaborador o equipo de colaboradores, para prestarles su apoyo, para ejercer una acción permanente y enriquecedora de desarrollo de sus habilidades y conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional y su desarrollo. Al mismo tiempo tiene que ver con la habilidad para prestar atención al estado emocional y motivacional que va percibiendo en ellos y en su capacidad para prestar apoyo emocional y para resolver conflictos normales en el desempeño profesional.

16. Desarrollo / apoyo de colaboradores (Conductas)

- Solicitar la asistencia de sus colaboradores a cursos de formación.
- Comunicar a sus colaboradores cuanta información o cambios se ocasionen en el desarrollo de sus trabajos.
- Hacer participar a sus colaboradores en la toma de decisiones de superior nivel al que les corresponde, escuchando sus puntos de vista y fomentando el diálogo para construir criterios comunes en torno a los parámetros de las decisiones a adoptar.

- Analizar periódicamente el desempeño cualitativo de los colaboradores, identificando sus puntos fuertes y débiles, las causas de éstos, y buscando y proponiendo acciones que mejoren las habilidades básicas de su equipo.
- Realizar sesiones periódicas con los colaboradores para analizar la marcha de la unidad en términos cuantitativos y cualitativos, de forma que se analicen las causas de las desviaciones y las posibles mejoras a introducir, favoreciendo que sean los propios colaboradores quienes "descubran" las soluciones y las propongan.
- Buscar la colaboración de los departamentos de Recursos Humanos para planificar acciones de desarrollo individuales y colectivas para cada colaborador.

17. Disciplina (Competencia)

"Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente."

La clave de esta habilidad estriba en ser capaz de subordinar las propias opiniones, convicciones y/o preferencias, a las decisiones de la dirección, aun cuando se esté en desacuerdo con ellas. También se refleja en la capacidad para hacer "lo que es necesario hacer" aun en contra de lo que "gustaría hacer" en un determinado momento, entorno o situación.

17. Disciplina (Conductas)

- Aceptar instrucciones, aunque se difiera de ellas.
- Aceptar objetivos ambiciosos, aún cuando no se vean claras las posibilidades de realizarlos.
- Contestar de inmediato escritos de requerimiento
- Cumplir los horarios establecidos por la normativa interna.
- Realizar todos los cometidos o las tareas que definen el puesto de trabajo, incluso en aquellos aspectos que resultan menos atractivos

o más desagradables.

- Ponerse en acción en cuanto se reciben instrucciones de corregir objetivos, aun en contra de sus deseos o de sus propias estimaciones de lo que puede realizarse o no.
- Consultar las decisiones por encima de sus atribuciones en la toma de riesgos. e Consultar las decisiones por encima de sus atribuciones en precios.

18. Dominio de la Comunicación no Verbal (Competencia)

"Conocer y utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal."

Consiste, fundamentalmente, en la mayor o menor habilidad para desarrollar el lenguaje corporal y los demás elementos de la comunicación no verbal en el transcurso de interacciones sociales en las que la comunicación, en cualquiera de sus modalidades y con cualquiera que sea su objetivo, así lo requiera. Tiene que ver con la expresividad en la comunicación oral y con la aceptabilidad social y la credibilidad de los mensajes emitidos por el sujeto.

18. Dominio de la comunicación no verbal (Conductas)

- No dar la espalda cuando está hablando con otras personas.
- Adoptar posiciones físicas, en situaciones de comunicación interpersonal, que no generen barreras.
- Eliminar los "tics" físicos en situaciones de escucha (apertura de la boca, cambios continuos de postura).
- Apoyar con gestos de asentimiento o seguimiento la comunicación que está recibiendo.
- No mostrar precipitación o nerviosismo por interrumpir verbalmente al interlocutor.
- No precisar de un guión escrito más que en muy contadas ocasiones. No hacer frecuentes consultas a los papeles.
- Establecer contacto visual con él/los interlocutor/es, sin que llegue

a parecer un duelo de miradas.

- Utilizar la sonrisa como un apoyo al interlocutor.
- Dominar el tiempo de comunicación.

19. Dominio de los Medios Audiovisuales (Competencia)

"Utilizar de manera fluida y eficaz, las diversas técnicas de comunicación audiovisual como soporte a la comunicación interpersonal en cualquier situación."

Representa una habilidad de manejo de los diferentes medios audiovisuales disponibles hoy en día en las organizaciones y que, cada día de manera más potente, apoyan la comunicación grupal en éstas. Tiene que ver con el conocimiento y manejo adecuado de videocámaras, videoproyectores, retroproyectores, pantallas de cristal líquido, proyectores de diapositivas, papelógrafos, *flip-charts*, etcétera.

19. Dominio de medios audiovisuales (Conductas)

- Acompañar con gráficos las exposiciones orales.
- Planificar los mensajes en función del auditorio y tiempo de exposición.
- Utilizar con soltura transparencias, sin distracción, en una presentación y sin equivocaciones.
- Apagar el proyector cuando en un coloquio se establece un diálogo.
- Utilizar las transparencias como un recordatorio didáctico sin recurrir a su lectura textual y posterior comentario.
- Pasar con fluidez de un medio a otro (retroproyector, rotafolios...).
- Modular adecuadamente la voz en función de las características del auditorio y la importancia que le quiere dar a los distintos mensajes.
- Conseguir ser congruente entre el mensaje y los medios audiovisuales utilizados.

- Adaptar la intervención a las preguntas de los interlocutores, establecer un diálogo fluido. Recuperar adecuadamente el hilo conductor del mensaje a transmitir.

20. Energía (Competencia)

"Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido, capacidad para trabajar duro. Impulso."

Es la habilidad básica de una persona para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma que su nivel de activación vital no se vea afectada. Tiene que ver con la forma en que el sujeto se auto interpreta ante los demás y la fuerza y grado de ímpetu que transmite ante otros. Un elemento crítico de la definición de esta habilidad es que todo ello se mantiene de forma prolongada en periodos de tiempo largos y no es fruto de unas circunstancias especiales o limitadas, sino que conforma una característica del comportamiento del sujeto.

20. Energía (Conductas)

- Solicitar trabajos que impliquen un grado alto de actividad.
- Prolongar la jornada de trabajo sin mostrar cansancio.
- Mantener un "tono" similar en situaciones de prolongación de reuniones. Ser rápido en retomar los temas cuando éstos cambian súbitamente.
- Retomar el hilo de la reunión cuando el grupo se divide.
- Pasar de una actividad a otra con rapidez y coherencia de conceptos.
- Repetir el mismo mensaje a distintos grupos de receptores dando la sensación de que es la primera vez que lo dice.
- Desconectarse adecuadamente del momento presente sin quedarse

enganchado en el análisis del pasado.

- Mantener un ritmo de trabajo constante sin que la presión o la frustración afecten al trabajo que se desarrolla.
- Seguir dedicando atención a los temas importantes a pesar de las 'distracciones de los temas urgentes.

21. Escucha Activa (Competencia)

"Escucha activa, demostrada tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones y analizándolas."

En definitiva, la capacidad para mostrar de forma fehaciente al interlocutor de una comunicación interpersonal cara a cara, que se le está escuchando y comprendiendo en profundidad. No sólo los aspectos intelectuales de cuanto está refiriendo, sino los aspectos emocionales implicados en el mensaje. Tiene que ver con la habilidad del sujeto para identificar y reflejar sentimientos y emociones que su interlocutor le transmite de forma explícita o implícita y para hacerle saber a éste que se le ha comprendido en profundidad. Difiere de la habilidad de *"sensibilidad interpersonal"* en que ésta va más allá, al relacionarse no sólo con los aspectos formales de la comunicación, sino con los aspectos más complejos del contenido emocional y de su comprensión.

21. Escucha activa (Conductas)

- Utilizar la comunicación no verbal para animar al interlocutor a proseguir con su comunicación.
- Tomar notas cuando se escucha.
- Personalizar las relaciones interpersonales llamando a los interlocutor/es por sus nombres.
- Utilizar frases completas de lo dicho por el interlocutor para continuar o retomar con el tema.

- No dar juicios de valor ni adelantarse a finalizar frases del otro. e No anticipar mentalmente el contenido de una frase por las dos primeras palabras escuchadas...
- Preguntar cuando algo no queda claro. No juzgar la información recibida.
- No interrumpir.

22. Espíritu Emprendedor (Competencia)

"Buscar activamente oportunidades en el mercado -tanto en las actividades y servicios ya existentes como en otros nuevos-, sacando el máximo de ellas y comprendiendo el riesgo que comportan."

Se trata de la habilidad -difícil de encontrar en la vida real- que caracteriza a los promotores de sus propios negocios o actividades económicas y que los mantiene permanentemente alertas para la identificación de oportunidades de negocio que el mercado ofrece. Es una conducta de permanente *proactividad* que impulsa a quien la posee a anticiparse a otros en la generación de nuevas ideas rentables.

No ha de confundirse con la habilidad de "*Resolución*" ya que no sólo es la rapidez para dar respuesta a problemas u oportunidades, sino que implica un auténtico interés por desarrollar un nuevo negocio o actividad, por diversificar los ya existentes y asumir en ello una responsabilidad personal y un protagonismo.

Esta habilidad está presente como *competencia conductual* crítica en muy pocas posiciones de las organizaciones convencionales y su inclusión como factor crítico de un determinado puesto de trabajo debe reflexionarse con cautela ya que identificar en los candidatos este tipo de habilidad -y que, no obstante, deseen colaborar en una organización que no sea la suya propia- es muy difícil...

22. Espíritu emprendedor (Conductas)

- Anticiparse a los problemas y aportar soluciones alternativas.
- Estar atento a la evolución de 'factores externos de la empresa (crisis, curvas económicas) con el fin de detectar oportunidades de negocios.
- Investigar los productos y los servicios de la competencia adaptándolos a los puntos fuertes de su organización, con el fin de reforzar las ventajas competitivas y disminuir los errores o costes ocultos.
- Investigar nuevas oportunidades de negocios.
- Estar atento a la innovación tecnológica en el sector o el área de actividad.
- Aprovechar actividades colaterales ajenas a su trabajo para informarse de necesidades del mercado y procurar su satisfacción.

1

23. Evaluación de los Colaboradores (Competencia)

"Demostrar habilidad y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño, proyección del potencial, etcétera."

Se basa, fundamentalmente, en las habilidades de comprensión de las necesidades de desarrollo, formación y adquisición de capacidades de los colaboradores, así como en la habilidad para identificar sus áreas de satisfacción o insatisfacción profesional y de impulso o motivación, que les pueden servir de *palancas* de movilización y desarrollo en el seno de la organización.

Es una habilidad previa a la de *"Desarrollo/apoyo de los colaboradores"*, anteriormente descrita e imprescindible para que aquélla tenga éxito.

23. Evaluación de los colaboradores (Conductas)

- Aprovechar los buenos resultados de sus colaboradores para reforzarles de modo inmediato, sin dejar pasar el tiempo.
- Estar atento a las necesidades de formación práctica y técnica de sus colaboradores.
- Preparar adecuadamente las entrevistas con sus colaboradores.
- Tener en cuenta los acontecimientos importantes, pero sin que éstos supongan el mayor peso específico de la evaluación.
- No recordar constantemente a los colaboradores errores anteriores ya cometidos.
- Estar atento a las "puntas" y los "valles" que se dan en el ritmo de trabajo de los colaboradores indagando las causas.
- Preocuparse de establecer objetivos coherentes con los medios técnicos, financieros y humanos de que se dispone.
- Delegar el trabajo y asumir la responsabilidad.
- Agradecer de modo inmediato los esfuerzos por encima de lo habitual.

24. Facilitar/Participar en Reuniones (Competencia)

"Actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes. Jugar adecuadamente el papel de participante en una reunión, desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes."

Además de la habilidad descrita, se debe incluir en esta habilidad la capacidad de participar activa y eficazmente en reuniones, ya que esta habilidad está subsumida en la anterior. Algunas clasificaciones de *competencias conductuales* diferencian entre ambas. Nosotros preferimos incorporar ambas dimensiones en una sola ya que, frecuentemente, los roles de participante y presidente de una reunión son rotativos, no están predeterminados, se deciden sobre la marcha o son intercambiables.

24. Facilitar/participar en reuniones (Conductas)

- Preocuparse de preparar la sala de reuniones adecuadamente.
- Dirigir reuniones consiguiendo que todo el mundo participe, creando un clima de confianza, donde los asistentes opinen sin sentirse cohibidos.
- Planificar las reuniones, cuidando los detalles, y procurando que todo el mundo tenga información previa de los temas a tratar.
- Desarrollar el dominio de las situaciones de conflicto en las reuniones, especialmente los enfrentamientos o situaciones violentas.
- Conseguir que se respeten los turnos de opinión, réplica y contra réplica.

25. Flexibilidad (Competencia)

"Facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información."

Se relaciona con aspectos de la versatilidad cognitiva y la capacidad para cambiar de valores, creencias, expectativas y formas de interpretar la realidad, cuando la nueva información y los criterios lógicos a que se ha sometido la revisión de las propias posiciones previas, así lo aconsejan. Es una habilidad muy vinculada a la racionalidad del sistema de pensamiento personal y a la capacidad para la revisión crítica y el autoanálisis.

No se debe confundir con la *labilidad de las propias convicciones* que muestra quien no posee un sistema muy definido de creencias sobre el funcionamiento de la realidad o quien no ha elaborado de manera personal sus actitudes y valores. No es flexible quien cambia aquello que no posee, sino quien modela de forma adaptativa y conveniente

su mundo interno cuando encuentra evidencia para que tal cambio resulte en una mayor eficacia personal o profesional.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que la "*Flexibilidad*", tal y como aquí se considera, será más costosa al sujeto según se profundice en capas de actitudes y valores más nucleares de su estructura cognitiva. Conviene definir con "*conductas criterio*" realistas el alcance y el tipo de "*Flexibilidad*" que se espera de un sujeto para un determinado puesto de trabajo.

Finalmente, como ya hemos señalado, no se debe confundir con los aspectos más conductuales -y, por tanto, más cambiantes y situacionales- de la habilidad de "*Adaptabilidad*".

25. Flexibilidad (Conductas)

- Rectificar cuando se comprende que se está defendiendo una postura equivocada.
- Escuchar, analizar, debatir y, en su caso, aceptar, propuestas contrarias a sus ideas originales.
- Defender las propias opiniones con convicción, tratando de buscar puntos que acerquen las posiciones.
- Empezar acciones concretas para rectificar las acciones cuando cambia la planificación.
- Aceptar cambios 'de horario temporales para hacer frente a determinadas circunstancias de la organización.
- Cambiar de funciones y de responsabilidades, adaptándose a las nuevas sin dificultades.

26. Gama de Intereses Amplia (Competencia)

"Mostrar un amplio rango de intereses personales y profesionales. Manifestar interés y motivación por muy diversos aspectos de la vida profesional y de los conocimientos sociales, científicos, artísticos,

técnicos, etcétera."

El aspecto central de esta habilidad está en que el sujeto que la posee se encuentra motivado e interesado por una muy amplia gama de aspectos de la vida de su entorno que no han de ser puramente profesionales. Le interesarán campos concretos de la realidad (la astrofísica o los deportes; la política o la literatura clásica; el mantenimiento del sistema ecológico o la pintura renacentista... ¡o todos ellos!), pero, en cualquier caso, su gama de intereses rebasará ampliamente lo puramente profesional o tecnológico directamente vinculado a su profesión o trabajo.

No debe confundirse esta *habilidad* con los estados patológicos más o menos pasajeros de *multimotivación* (incluso de éxtasis universal...) de algunas personas con tendencias maniacas. Lo que caracteriza a esta competencia es la estabilidad en el tiempo y que no se asocia con inestabilidad emocional ni con un ansia por conocerlo todo o por practicarlo todo.

26. Gama de intereses amplia (Conductas)

- Mostrar interés por temas alejados del núcleo de la propia actividad profesional.
- Asistir a conferencias y otros actos culturales.
- Aprender nuevas habilidades (por ejemplo, la informática) aun cuando no estén directamente relacionadas con el núcleo de la actividad profesional.
- Mostrar interés por diferentes temas de índole general.

27. Identificación Directiva (Competencia)

"Explorar y anticiparse a los problemas de dirección, así como difundir las decisiones de la línea de mando."

Se trata de una habilidad que, fundamentalmente, consiste en que un miembro de la organización es capaz de *ver* los problemas y las decisiones adoptadas desde la óptica de la dirección y de comprender los conflictos de intereses que se juegan en estas decisiones, haciéndose solidario con sus superiores en las dificultades para adoptar medidas que dañan intereses particulares, aun cuando se trata de salvaguardar intereses comunes más amplios. Se «*pone en el papel*» de los directivos de la organización y comprende aspectos del desarrollo organizacional anticipándose a los cambios que se han de producir.

27. Identificación directiva (Conductas)

- Discutir las decisiones que se van a tomar pero aceptándolas como propias, cuando se han decidido
- Comprender las decisiones de la dirección o de 'los superiores, tratando de entender los motivos estratégicos por los que se han tomado tales decisiones.
- Ponerse en el lugar de los directivos de rango superior y comprender sus motivaciones y formas de reacción.
- Efectuar frecuentes reuniones con los colaboradores sobre estrategia y resulta dos de la empresa.

28. Impacto (Competencia)

"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás."

Sin duda, los aspectos físicos son importantes para esta habilidad (si es que podemos denominarla así en sentido estricto), pero no son los únicos ni, en ocasiones, los más importantes. Dicho de forma muy directa, tener impacto no equivale a ser bien parecido/a, aunque tal rasgo, sin duda, ayude.

Está relacionado con la buena presencia personal, pero, además, con

la forma de introducirse en los ambientes y las situaciones sociales, con la deseabilidad social de su comportamiento y con la conveniencia de sus formas de conducta en el largo plazo para el entorno social en el que se desarrolla.

28. Impacto (Conductas)

- Causar muy buena impresión.
- Saber dar a su tono de voz una marcada cordialidad.
- Utilizar el nombre de pila de los interlocutores.
- Hacer preguntas que inciten a la confianza
- Interesarse realmente por los problemas de los demás, preguntando por su familia, por cómo van las cosas...
- No enfadarse aunque se le lleve la contraria.
- Ser simpático.
- Dar la sensación de *conocerse de toda la vida* al poco tiempo de hablar de él.
- Causar una impresión que difícilmente se olvide...
- Transmitir tranquilidad, sosiego, calma, serenidad...
- Transmitir seguridad, confianza, fiabilidad...

29. Independencia (Competencia)

"Actuar sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente)."

La base fundamental de esta habilidad consiste en la perseverancia para mantener posiciones personales, fruto de las convicciones elaboradas con criterios propios, mientras resulte aceptable y económico para el proceso global.

No se debe confundir con *"Tenacidad"*, que es la dimensión más conductual (mantener la conducta), frente a la dimensión más intelectual (mantener la opinión).

29. Independencia (Conductas)

- Mostrar disconformidad cuando, en una reunión, un superior jerárquico defiende algo con lo que, honestamente, no se está de acuerdo. Aportar los propios puntos de vista, cuando sea pertinente y en el momento adecuado.
- Tener puntos de vista propios sobre los temas e interpretaciones originales sobre las situaciones y la realidad, y expresarlos cuando sea pertinente
- Llamar la atención a un subordinado, si es necesario, aunque sea una persona con la que lleva mucho tiempo trabajando juntos.
- No dejarse influenciar por las presiones de los clientes. Defender los intereses de la propia organización.

30. Innovación / Creatividad (Competencia)

"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución."

Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional, es una habilidad cada día más necesaria en la vida de las organizaciones.

No se debe interpretar como la imaginación pura, que genera ideas, aunque no tengan aplicabilidad práctica o no tengan utilidad alguna. Tampoco con la creatividad estética, más propia de profesiones artísticas y cuya característica es la irrepitibilidad.

L

30. Innovación/Creatividad (Conductas)

- Aplicar nuevos sistemas de control.
- Aplicar nuevos sistemas de obtención de datos.
- Participar en concursos de ideas
- Aplicar nuevos sistemas de información.
- Aplicar nuevos sistemas que permitan ahorro en tiempo de trabajo administrativo.
- Aplicar nuevas técnicas comerciales.

31. Integridad (Competencia)

"Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo."

Aunque se trata de una característica del comportamiento humano deseable-exigible- en todas las posiciones de cualquier organización (en todas las personas, trabajen en organizaciones o no), a lo que aquí nos referimos es a la especial habilidad para mantenerse dentro de unos determinados parámetros de comportamiento ético, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades o bien estos mecanismos sean fácilmente evitables.

Los puestos en que esta habilidad es un factor crítico de éxito son escasos, y debe efectuarse un fino análisis antes de incluir esta *competencia conductual* en la lista final de criterios.

31. Integridad (Conductas)

- Actuar conforme a las normas y a los estándares éticos establecidos.
- No responsabilizar a otros de las propias decisiones erróneas.
- No aceptar beneficios inmerecidos o inequidades con respecto a otros de igual derecho.
- Responsabilizarse de las consecuencias negativas de la propia actuación.

- Mostrar coherencia entre lo que *dice* y lo que *hace*.
- No apropiarse de éxitos ajenos.

32. Juicio (Competencia)

"Considerar factores y posibles desarrollos de la acción a la luz de criterios relevantes y llegar a juicios realistas."

No es otra cosa que el vulgarmente denominado "*sentido común*" o capacidad para aplicar la lógica elemental, desprovista de distorsiones emocionales, al análisis de situaciones presentes o futuras, y llegar a conclusiones pragmáticas y verosímiles.

32. Juicio (Conductas)

- Escuchar a las personas antes de emitir juicio sobre ellas.
- Decidir sobre la base de datos contrastados.
- No juzgar sobre la base de comentarios.
- Tener sentido común.
- No juzgar por la primera impresión.
- Aplicar el sentido común y tratar de dar explicaciones sencillas pero explicativas y completas a los problemas complejos.
- Ser ecuánime y justo en las decisiones.
- Repartir de forma equilibrada las cargas y las recompensas entre los miembros de su equipo.
- Buscar soluciones aceptables y pragmáticas a las situaciones de conflicto interpersonal de sus colaboradores.
- Mantener los problemas dentro de control en el seno de su unidad, siempre que sea posible.

33. Liderazgo de Grupos (Competencia)

"Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo".

Con todas las implicaciones que conlleva tan simplificada definición, se trata de la habilidad para ejercer el liderazgo y orientar la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando los posibles escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano, aún cuando no sea posible la interacción personal continuada entre el directivo y el grupo que dirige.

Lo que diferencia esta habilidad de la de "*Liderazgo de personas*" es precisamente el contacto humano permanente y directo, que es posible en el segundo caso y no en el primero, y el hecho de que el "*Liderazgo de grupos*" se basa en componentes más carismáticos del líder, mientras que el "*Liderazgo de personas*" se sustenta más en la capacidad de dirección, técnicamente considerada, del directivo.

33 Liderazgo de Grupos (Conductas)

- Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de tareas.
- Facilitar manuales, definiendo funciones y responsabilidades de puesto de trabajo.
- Establecer los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.
- Motivar al grupo, generar expectativas de éxito.
- Establecer un clima de confianza entre los miembros del grupo.
- Aprovechar las sinergias individuales.
- Asumir la responsabilidad en los fracasos del grupo.
- No apropiarse de los éxitos del grupo.
- Hacer reflexionar al grupo sobre su propia situación y problemas o éxitos, y sus causas.
- Fomentar la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.
- Fomentar en el grupo un espíritu de "tarea común" de modo que todos vean las implicaciones de los demás en el éxito personal.
- Fomentar la comunicación clara, directa, completa y la sinceridad de los miembros del equipo.

- Generar un clima positivo y de seguridad en los colaboradores que sepan que pueden expresar su opinión con toda libertad hasta que las decisiones son adoptadas.

34. Liderazgo de Personas (Competencia)

"Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo."

Como ya hemos señalado, se trata de una capacidad personal que tiene que ver, fundamentalmente, con la habilidad de un responsable de personas en la organización, para orientar adecuada y eficazmente el desempeño de éstas hacia las metas establecidas. La capacidad para detectar y anticipar problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, para dotarlos de recursos y medios tecnológicos, para facultarlos y ejercer el seguimiento de sus trabajos. La habilidad para la fijación de objetivos, el seguimiento de esos objetivos, la capacidad para dar *feed-back* y para integrar las opiniones de los propios colaboradores, ayudando a encontrar vías de resolución de dificultades, arbitrando en los conflictos interpersonales, analizando resultados, etcétera, están íntimamente relacionados con esta habilidad.

34. Liderazgo de Personas (Conductas)

- Informar a las personas sobre todos los detalles y aspectos relevantes que afecten a su trabajo.
- Atender las demandas de información y/o ayuda de los colaboradores.
- Aclarar dudas.
- Recibir información referente a las personas.
- Preocuparse por los temas personales de sus colaboradores.
- Reconocer el éxito de los colaboradores.
- Analizar a cada colaborador para utilizar con él las técnicas de comunicación adecuadas.

- Adaptar a cada colaborador y a sus necesidades el propio estilo de mando y el nivel de exigencia.
- Mantener con cada colaborador una relación personal cercana y de confianza mutua, donde puedan expresarse todos los problemas y dificultades sin recelos.
- Saber modular los niveles de exigencia respecto a las posibilidades reales de cada cual, imponiendo con firmeza objetivos ambiciosos pero realistas.
- Marcar objetivos (reuniones con colaboradores y subordinados).
- Establecer y diseñar los puestos de trabajo de sus colaboradores.
- Fijar políticas de actuación a los colaboradores.
- Establecer corrientes de comunicación (transmitir ideas, ser comunicador del grupo).
- Corregir actuaciones de desviaciones de objetivos.
- Delegar funciones.
- Resolver incidencias organizativas y/o de relaciones interpersonales.
- Marcar objetivos cualitativos.
- Corregir y mecanizar conductas o actuaciones orientadas a los objetivos.

35. Orientación al Logro (Competencia)

"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño 'medio'."

La clave central de esta habilidad está en la "ambición" en cuanto a la consecución de resultados positivos para la organización, aún más allá de las exigencias institucionales o de la línea jerárquica. Mostrar un impulso alto para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma autodirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar la meta.

35. Orientación al logro (Conductas)

- Marcarse objetivos superiores a los establecidos, de forma realista y ambiciosa.
- Mostrar afán en obtener resultados.
- Presentarse a concursos, premios de profesionales, competiciones deportivas...
- Presentarse voluntario a tareas o puestos vacantes de nueva creación.
- Trabajar hasta alcanzar las metas o retos propuestos.

36. Orientación Ambiental (Competencia)

"Demostrar sensibilidad hacia los desarrollos sociales, económicos y políticos y otros factores ambientales que puedan, presumiblemente, afectar al trabajo o a la organización.

Es decir, estar al tanto de las grandes líneas de desarrollo de la actividad que afecten a su actividad o negocio de forma global en cuanto a grandes tendencias de avance o aspectos generales.

36. Orientación ambiental (Conductas)

- Leer e informarse sobre el estado de desarrollo de las condiciones del entorno y su estado ambiental.
- Asistir a reuniones informativas sobre temas de actualidad que afecten al entorno ecológico.
- Leer resúmenes de prensa sobre evolución del entorno medio-ambiental.
- Acudir a ferias, exhibiciones, etcétera.
- Participar en reuniones informativas sobre el sector, la economía general, la competencia, etcétera, de forma sistemática.
- Leer prensa y bibliografía, revistas especializadas en negocios y -entorno técnico.
- Participar en conferencias.

- Pertener a grupos técnicos especializados.
- Asistir a congresos., cursos especializados, etcétera.

37. Orientación al cliente (Competencia)

"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.

Lo más característico de esta habilidad estriba en que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de *"contar con las necesidades del cliente"* desde cualquier ámbito de la organización, y con sus posibles demandas de valor añadido para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la propia actividad.

No debe confundirse con *"Atención al cliente"* que, como hemos señalado, tiene que ver con atender las demandas o las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción directa con él. Esta dimensión es más conductual, mientras que aquí se trata, más bien, de una constante preocupación o actitud.

37. Orientación al cliente (Conductas)

- Estructurar la propia actividad de forma que se pueda dar mejor servicio a los clientes internos/externos.
- Preocuparse por dar valor añadido a una función interna de la organización, de forma que sea reconocido por los clientes internos/externos.
- Considerar las necesidades del cliente a la hora de diseñar productos/servicios de la organización.
- Eliminar costes superfluos para poder reducir el precio final y beneficiar así al cliente y aumentar -la competitividad.

- Ponerse -en el lugar del cliente potencial a la hora de diseñar los sistemas internos de comunicación y tratar de anticipar las repercusiones -que tendrá en éstos.

38. Persuasión (Competencia)

"Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes."

La clave de esta habilidad se encuentra en la capacidad que muestra en la práctica una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer la autoridad o la violencia y sin recurrir, en ningún caso, a forzar o torcer los deseos del otro, a sus propios planteamientos o acciones de forma que éstos quedan asumidos por el interlocutor por la fuerza de los argumentos del persuasor o por su propia credibilidad intrínseca o por la forma en que transmite sus posiciones.

38. Persuasión (Conductas)

- Convencer a los clientes para la compra de productos adicionales (venta cruzada).
- Convencer a los colaboradores para que aumenten sus horarios de trabajo -en situaciones concretas que así lo requieran.
- Cambiar jornadas de sus empleados.
- Conseguir hacer cambiar las políticas del cliente con respecto a la propia organización.
- Conseguir bajar las condiciones comerciales con los clientes, sin que se -produzcan tensiones con éstos.
- Vender internamente -cambios de políticas y/o sistemas de trabajo.
- Convencer a la dirección para que autorice proyectos nuevos.
- Modificar conductas negativas de los demás.
- Diseñar variantes, opciones y alternativas en la presentación de producto/s.
- Conseguir que los demás le den la razón en sus planteamientos.

- Conseguir que los demás actúen como él quiere o plantea sin necesidad de imponerse.

39. Planificación y Organización (Competencia)

"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas."

Es decir, la habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos, cuando éstos requieran el concurso simultáneo, paralelo o consecutivo de varias personas ejerciendo diversas acciones conectadas entre sí de una forma específica.

El factor clave que diferencia esta habilidad de la de *"Autoorganización"* es el que se ejerce sobre las acciones de otros y no sobre las propias.

39. Planificación y organización (Conductas)

- Distribuir los recursos humanos y técnicos.
- Programar campañas comerciales.
- Distribuir tareas.
- Organizar y definir el sistema de archivo.
- Organizar y distribuir el espacio físico.
- Establecer prioridades y tiempos.
- Utilizar correctamente instrumentos y herramientas de planificación.
- Repartir la cartera de clientes a los miembros del equipo comercial.
- Distribuir objetivos a los colaboradores.
- Establecer plazos de cumplimiento de objetivos.
- Prever mecanismos de coordinación entre unidades o grupos -de -trabajo.

- Definir sistemas y esquemas de trabajo.
- Anticipar dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo de las tareas de los colaboradores o del propio trabajo.
- Diseñar mecanismos de control y seguimiento, del rendimiento y productividad de su equipo de trabajo.
- Prever acciones de corrección en caso de desviaciones de los objetivos previstos.

40. Presentación (Competencia)

"Presentar ideas y hechos de una forma clara, usando los medios adecuados."

Se trata de la habilidad de comunicación interpersonal con audiencias grupales, de forma directa, cara a cara, unidireccional, generalmente con una unicidad en el tiempo, con el fin de comunicarles ideas, proyectos, información, planes, acciones, etcétera.

Está relacionado con las habilidades de estructurar el mensaje; utilizar herramientas y conceptos de análisis de la audiencia; seleccionar la información o contenido por transmitir; diseñar los apoyos de medios audiovisuales correctos; desarrollar la puesta en escena de una comunicación eficaz ante el grupo; utilizar el lenguaje verbal, no verbal y audiovisual adecuado; mantener la atención del grupo y responder adecuadamente a las preguntas manteniendo el coloquio controlado.

40. Presentación (Conductas)

- Presentar adecuadamente las propuestas de todo tipo.
- Informar a los diferentes comités internos -de la organización de manera eficaz.
- Dar énfasis a las ideas principales.
- Utilizar resúmenes y sinopsis que hagan más clara la presentación.
- Preparar folletos y *correos* a clientes o grupos -de clientes.

- Diseñar los soportes publicitarios de campañas.
- Diseñar buenos soportes audiovisuales para las reuniones.
- Comunicar sus ideas en público sin ansiedad y con orden.
- Conectar con la audiencia a nivel personal, haciendo que sus mensajes se entiendan y se recuerden.
- Crear informes eficaces para los comités -internos.
- Presentar con éxito ofertas a colectivos de diferentes tipos.

41. Resolución (Competencia)

"Eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del costo e iniciativa."

También podríamos denominarlo *"resolutividad"*, pero el término no es muy correcto en castellano. Es la habilidad de *"ejecutividad"* o iniciativa rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción, de manera proactiva, ante las desviaciones o dificultades, sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando, no obstante en las repercusiones que pueden tener en un plazo o ámbito más amplio.

Se diferencia de la *"Toma de decisiones"* pura en cuanto que esta habilidad no se relaciona con *optar* por varias alternativas, sino en *"hacer lo que se necesita hacer"* de forma inmediata y sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica que pueden hacer que el problema se intensifique o agrave.

41. Resolución (Conductas)

- Satisfacer demandas de los organismos de la administración pública que sean mandatorios, antes de recibir órdenes de la línea jerárquica en este sentido.
- Dar tiempo libre a un empleado que lo merezca en compensación a

sus extraordinarios servicios sin tener que recibir autorización del jefe superior.

- Mandar que se realicen las tareas de reparación de una instalación, aun antes que el servicio de mantenimiento central lo haya decidido.
- Organizar las actividades de la semana siguiente, contando con las necesidades de las personas y los incidentes posibles, aun antes de recibir indicaciones sobre el tema.
- Adelantarse en la previsión de determinadas necesidades de materia prima contando con los índices de producción, aun antes - de conocer las órdenes de producción específicas.
- Comenzar tareas -preparatorias para determinadas actividades necesarias, antes de -que se ordenen estas tareas.

42. Sensibilidad Interpersonal (Competencia)

"Mostrar que se es consciente de los demás y del entorno así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás."

Lo fundamental de esta habilidad consiste en que los demás reconozcan la sensibilidad que el sujeto posee para entender, desde la óptica de ellos y usando sus propias categorías y conceptos, la naturaleza de sus problemas emocionales y personales, así como la forma en que la acción y las decisiones del propio sujeto pueden afectar positiva o negativamente a quienes le rodean.

Es la capacidad para mostrar que se ha entendido de manera profunda los sentimientos y el estado emocional de los demás, y que se es consciente de hasta dónde se puede actuar sobre ello.

42. Sensibilidad interpersonal (Conductas)

- Preocuparse por el estado de salud de los empleados a su cargo.
- Escuchar y mostrar comprensión ante las comunicaciones

emocionales de los colaboradores o de sus problemas personales y familiares.

- Investigar activamente problemas laborales que puedan estar afectando a sus colaboradores o a otras personas-en la organización.
- Apoyar activamente a las personas que se prejubilán, en la reorganización de su vida social y personal posterior.
- Recordar las celebraciones de acontecimientos personales importantes.
- Resolver problemas de los compañeros en el plano personal.
- Interesarse periódicamente por la situación emocional y profesional de sus colaboradores, compañeros, etcétera.
- Interesarse por situaciones: familiares, enfermedades, problemas personales y profesionales de los compañeros y colaboradores.
- Visitar a colaboradores enfermos.
- Asistir a celebraciones de relevancia de los colaboradores.
- Comunicar de forma inmediata las buenas noticias.

43. Sensibilidad Organizacional (Competencia)

"Tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización."

Es la habilidad de la persona para ser consciente de que sus acciones de aquí y ahora tienen efecto sobre personas y ámbitos lejanos en el tiempo y en el espacio.

Está muy relacionado con el nivel jerárquico que ostenta el sujeto en la organización, con el tamaño de ésta y con la cercanía o lejanía que separa al sujeto de las personas o las partes del sistema en las que sus decisiones o acciones tendrán efecto.

43. Sensibilidad organizacional (Conductas)

- Asistir a comités interdisciplinarios en la organización.
- Comunicar a todos los compañeros y colaboradores los cambios en el departamento que puedan afectar a las funciones de los demás.
- Circular la información que sea necesario que los demás departamentos o instancias de la -empresa conozcan
- Leer y enterarse del contenido de las circulares y comunicados de otros departamentos.
- Comprender las repercusiones que pueden tener para otros departamentos las decisiones o nuevos procedimientos que se adopten en la propia área.
- Calcular y -ponderar los efectos globales en la organización de las conductas específicas que emite la persona, especialmente si tiene un significado simbólico para los demás.
- Ofrecer colaboración en proyectos de otras unidades o departamentos.
- Asistir a comités interdisciplinarios.
- Percibir las repercusiones de la propia tarea en el conjunto de la organización.
- Comprender las relaciones entre el propio trabajo y el trabajo de otras unidades.
- Mantener la continuidad del trabajo de los demás departamentos relacionados, evitando convertir la actividad propia en un "cuello de botella" para los demás.

44. Sentido de la Urgencia (Competencia)

"Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo."

En definitiva, se trata de la habilidad para «ponerse en marcha» con celeridad, cuando se percibe la necesidad de hacerlo, porque el tiempo apremia, para desarrollar una acción u obtener un resultado concreto.

44. Sentido de la urgencia (Conductas)

- Facilitar datos e información en los plazos -requeridos, aún cuando sean -breves o insuficientes.
- Dar prioridad a aquellos que la tienen.
- Agilizar los procesos de resolución de trabajos cuando percibe la presión de sus superiores o de sus -colegas para recibir la información.
- Percibir la necesidad de la información o resultado que se le pide en tiempo breve para la continuidad del trabajo de los demás.

45. Sociabilidad (Competencia)

"Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales."

Mostrar habilidades para la relación y el contacto personal, sin necesidad de muchos apoyos externos al sujeto o de situaciones muy estructuradas en las que esta relación viene dada por sí sola.

Tiene que ver con elementos de la motivación de *afiliación* y con el *gusto* que algunas personas encuentran en relacionarse con otras y mantener lazos afectivos positivos y enriquecedores.

45. Sociabilidad (Conductas)

- Integrarse en nuevos puestos de trabajo sin problemas de adaptación interpersonal.
- Participar en concursos o actividades sociales de la empresa.
- Organizar actos de celebración de jubilaciones, comidas de cumpleaños, etcétera.
- Frecuentar el trato y el contacto humano con clientes.
- Participar en actividades sociales, deportivas y extralaborales: - campeonatos-deportivos, excursionismo social, etcétera.

- Organizar comidas con clientes, compañeros, colaboradores, amigos, etcétera. e Tener acceso a instituciones u organizaciones de todo tipo, externas a la suya, -y buena comunicación con ellas.
- Pertener a -grupos asociativos (antiguos alumnos, jubilados...).

46. Tenacidad (Competencia)

"Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido o hasta que no resulte razonable insistir en él."

Se trata de la persistencia en la acción, más allá de las dificultades y los obstáculos que se encuentran para la consecución del objetivo propuesto, y siempre que tal persistencia resulte razonable sin dañar otras partes de la organización, otros objetivos igualmente importantes o el futuro desarrollo de las acciones.

Se diferencia de la *"Independencia"*, como hemos señalado, por ser una dimensión más conductual, mientras que aquélla es más cognitiva o intelectual.

Es importante, además, diferenciar ambas de la *"Flexibilidad"* -o, más bien, de la falta de ésta- que supondría llevar hasta el final la acción o la opinión, incluso cuando existiesen elementos suficientes para desautorizar tal acción u opinión.

46. Tena cidad (Conductas)

- Reiterar reuniones y comunicación hasta el momento oportuno: con clientes y colaboradores para negociar operaciones.
- Mantener las solicitudes de incremento de plantilla hasta que se demuestre su inutilidad -o no procedencia.
- Mantener sus propuestas de promociones, hasta que se cumplan o se demuestre su inconveniencia.
- Seguir realizando gestiones comerciales para la promoción de un - producto o ser-vicio, incluso cuando sus resultados iniciales sean -

negativos o desalentadores.

- Persistir en las acciones de motivación de los colaboradores incluso cuando inicialmente no hayan surtido efecto alguno.
- Perseguir el recobro de operaciones de clientes -morosos aun cuando los clientes se hayan mostrado poco inclinados a efectuar los pagos en las primeras aproximaciones.
- Mantener la relación con antiguos clientes, aun después de que el nivel de sus relaciones comerciales con la organización haya decrecido o desaparecido.

47. Tolerancia al Estrés (Competencia)

"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad."

Pero, sobre todo, sin mostrar los efectos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicosomáticas.

47. Tolerancia al estrés (Conductas)

- Soportar con buen ánimo y resultados positivos la acumulación de campañas con falta de medios humanos e instrumentales.
- Mantener una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales violentas y/o desagradables.
- Atender al trabajo del -día a día después de continuar las negociaciones con clientes y de realizar tareas durante la jornada laboral normal.

48. Toma de Riesgos (Competencia)

"Tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas."

Tiene que ver con la capacidad de soportar la incertidumbre y la ambigüedad de las previsiones acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y, aun así, tomar acciones que pueden implicar una ganancia o una pérdida.

La esencia de esta habilidad es la capacidad para evaluar el significado y la probabilidad de la pérdida posible frente al significado, y la probabilidad de la ganancia posible, de forma racional y controlando los efectos emocionales que el riesgo conlleva.

48 Toma de riesgos (Conductas)

- Decidir el cierre de una -unidad -o proyecto cuando resultan poco rentables o estratégicamente inadecuados.
- Decidir la cobertura de vacantes en una unidad o proyecto, eligiendo entre varios candidatos.
- Decidir el cierre de operaciones complicadas o arriesgadas con -clientes.
- Proponer el ascenso de un subordinado, aun cuando las condiciones no estén perfectamente claras y se haga una "apuesta" por él
- Efectuar cambios en el organigrama del equipo.
- Efectuar cambios en tareas de las personas que componen el equipo.
- Elegir entre varias alternativas de proyectos a realizar para la remodelación de algunas áreas, funciones, estructuras o partes de la organización o de los mecanismos operativos de la organización.
- Ofrecer condiciones especiales para captar y mantener al cliente.
- Decidir los precios a aplicar a -un cliente en función del tipo y el volumen de negocio que ofrece.

49. Trabajo en Equipo/Cooperación (Competencia)

"Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está

directamente relacionada con el interés propio.

Es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales que se han de sacrificar o posponer.

Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás. Es imprescindible, además, una cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.

49. Trabajo en Equipo/Cooperación (Conductas)

- Facilitar a otros departamentos copia de los resultados obtenidos en la cumplimentación de un trabajo propio y que sean de importancia para ellos.
- Facilitar, transitoriamente, personal a otro departamento que pase por momentos de especial carga de trabajo.
- Fomentar el seguimiento de dificultades a otros miembros de la organización, a través de -cruces de experiencias en la resolución de problemas específicos.
- Tratar -las demandas de otros departamentos con la misma celeridad, presión, etcétera, con que deseamos -que sean tratadas las nuestras.
- Facilitar a los responsables de otros departamentos las ideas que se tengan para la resolución de los problemas que consideramos se les puedan plantear.
- Transmitir información
- Supeditar los objetivos propios a los del equipo.
- Dar prioridad a las tareas que afectan al trabajo ('C otros.
- Ayudar a los compañeros y compensar sus "carencias".
- Dar protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito.

50. Visión (Competencia)

"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización."

Está relacionada con la capacidad para anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, monetario, etcétera.

Es una habilidad compleja que requiere capacidad de manejo de múltiples variables y su interconexión, así como el resultado final de su interacción a lo largo del tiempo.

Es, posiblemente, la habilidad más importante en la dirección estratégica de las organizaciones complejas.

50. Visión (Conductas)

- Anticipar situaciones y escenarios futuros con acierto.
- Analizar la evolución de las grandes tendencias del mercado.
- Diseñar escenarios alternativos de evolución de la realidad.
- Percibir oportunidades y *"nichos de mercado"* cuando surjan.
- Buscar soluciones a los problemas que suponen un "cambio cualitativo" del estado de las cosas en un momento dado.
- Identificar posibles amenazas de la competencia con tiempo suficiente para reaccionar.