



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PERFIL DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

de la Administración Pública de la Junta de Andalucía (niveles 28 a 30)

Febrero 2006

Informe elaborado por

HayGroup

para el

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



INDICE

	Página nº
I. INTRODUCCIÓN	4
II. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS	6
FASE I: ENTREVISTAS DE INCIDENTES CRÍTICOS.....	6
FASE II: PANEL DE EXPERTOS.....	8
FASE III: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	12
FASE IV: ELABORACIÓN DEL PERFIL.....	13
III. PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE ANDALUCÍA.....	14
<i>Rol: Función Directiva en la Administración Pública de Andalucía.....</i>	<i>14</i>
ANEXO - DICCIONARIO DE COMPETENCIAS HAY/McBER	
Sección I: Introducción	19
Sección II: Competencias Genéricas	
<i>Gestión personal</i>	
1. Flexibilidad (FLE).....	20
2. Autoconfianza (ANZ).....	21
3. Integridad (DAD).....	22
4. Identificación con la Organización (IDE).....	23
<i>Pensamiento</i>	
5. Pensamiento Analítico (ANA).....	24
6. Pensamiento Conceptual (CON).....	25
7. Búsqueda de Información (BUS).....	26
<i>Logro</i>	
8. Orientación al Logro (LOG).....	27
9. Iniciativa (INI).....	28
<i>Influencia</i>	
10. Orientación al Cliente - Ciudadano (CLI).....	29
11. Comprensión Interpersonal (COM).....	30
12. Comprensión de la Organización (ORG).....	31
13. Impacto e Influencia (IMP).....	32
14. Desarrollo de Interrelaciones (INT).....	33
<i>Gestión del Equipo</i>	
15. Desarrollo de Personas (DES).....	34
16. Dirección de Personas (DIR).....	35
17. Liderazgo (LID).....	36
18. Trabajo en Equipo (TRA).....	37
Sección III: Competencias Suplementarias	
Preocupación por el Orden y la Calidad (ORD).....	41
Autocontrol (AUT).....	42



I. INTRODUCCIÓN

Objetivo

La Administración Pública de Andalucía ha abordado el proceso de definición del Perfil de Competencias del Directivo, con el fin de lograr los siguientes objetivos:

- Conocer el perfil de competencias del directivo público con el fin de identificar las características que correlacionan con el éxito en el desempeño de dicho puesto.
- Obtener información para diseñar con mayor eficacia los procesos gestión de los recursos humanos: selección, formación y desarrollo de los directivos.

Utilidad

La identificación de las competencias del directivo de éxito en la Junta de Andalucía permitirá:

- Una mejor identificación de potencial entre las personas que optan a un puesto de directivo en la administración pública andaluza (análisis de la adecuación persona-puesto).
- Un mejor análisis de los puntos fuertes y las áreas de mejora de los directivos.
- Mayores oportunidades de desarrollo y formación de forma más personalizada.



Que son las Competencias

Las competencias son características personales relativamente estables y causalmente relacionadas con el éxito en el puesto. Esto incluye los conocimientos y habilidades relacionados con el puesto pero también los valores, la autoimagen, los rasgos y los motivos.

En definitiva, lo que hacen los mejores en un determinado puesto.

Que no son las Competencias

- El resultado de un “brainstorming”.
- Únicamente la lista de los conocimientos utilizados en un puesto.
- Cualidades o factores sin especificar comportamientos (Ej: agresividad, dotes de mando, madurez, responsabilidad, profesionalidad).

Qué es un Perfil de Competencias

- Un perfil de competencias es la relación de características personales causalmente ligadas a resultados excelentes en un puesto, rol o familia de puesto:
 - relacionado con la estructura, estrategia y cultura de la organización,
 - descrito en base a comportamientos observables.
- Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.



II. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS

Fase I: Entrevistas de Incidentes Críticos

Se seleccionó, por parte del IAAP, una muestra de ocupantes, 9 directivos (Jefes de Servicio, Coordinadores Generales, Secretaría General...), habiéndose establecido como criterios obtener información de personas con un desempeño excelente en su actual puesto, así como información de ocupantes con un desempeño normal.

Se realizó, con cada ocupante, una *Entrevista de Incidentes Críticos* (explicándoles que se grababan para facilitar el posterior análisis y codificación) con el fin de identificar aquellos comportamientos propios del puesto que actualmente desempeñan.

El objetivo es identificar los comportamientos (competencias) que diferencian a los mejores en su puesto, es decir, identificar los comportamientos predictores de la excelencia.

Las entrevistas han sido grabadas en audio y codificadas por los consultores de Hay en base al Diccionario Genérico de Competencias de HayGroup.

Las entrevistas han consistido en pedir a cada persona que explicase situaciones concretas sobre hechos pasados. Estas evidencias de hechos, pensamientos y/o sentimientos han sido codificados en base al Diccionario de Competencias de HayMcBer; y esto permitirá detectar el perfil de competencias del puesto.

En el desarrollo de esta primera fase cabe destacar los siguientes aspectos:

- Alto grado de colaboración por parte de todos los participantes en esta fase del proyecto, así como un gran interés tanto por la metodología utilizada como por los resultados obtenidos con el estudio.
- Cumplimiento de las fechas previstas para la realización de las entrevistas.



¿Qué es una Entrevista de Incidentes Críticos?

- Es un método de evaluación de gran validez.
- Utiliza una técnica estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
- Busca los motivos, habilidades y conocimientos que el candidato realmente tiene y utiliza.
- Identifica y muestra lo que hacen los mejores en situaciones propias de su puesto de trabajo. Diferencia claramente a los mejores (porque demuestran tener cualidades ausentes en los demás, o niveles superiores de posesión de una determinada característica).

Fundamentos de la Entrevista de Incidentes Críticos

La mejor predicción sobre si una persona demostrará las competencias requeridas en un puesto es obtener evidencia de que esa persona ha demostrado esas competencias en el pasado.



Fase II: Panel de Expertos

Se realizó un Panel de Expertos con la asistencia de ocho personas, todas ellas funcionarias de nivel superior, con los siguientes perfiles.

- Tres de ellas han desempeñado con anterioridad cargos de Viceconsejería y de Direcciones Generales.
- Otras tres personas desempeñan en la actualidad o han desempeñado con anterioridad cargos de Secretaría General Técnica.
- Las dos personas restantes desempeñan puestos de jefatura de servicio o de gabinete.

Características del Panel de Expertos

Se centra en el conocimiento del puesto desde su contexto actual, incluyendo la perspectiva de un futuro próximo que pueda afectar al entorno del puesto. El objetivo es conseguir un modelo del puesto que incluya una visión futura del mismo.

Se utiliza el Diccionario de Competencias Hay/McBer.

El proceso seguido durante el panel fue:

- **Análisis del Entorno:**
 - *Cambios que afectarán al sector público andaluz*
 - *Estrategia de la Función Pública de Andalucía*
- **Análisis del Rol de Directivo Público:**
 - *Características de los ocupantes del puesto*
 - *Competencias seleccionadas*
 - *Competencias y características personales*



A continuación se incluye una síntesis de la información obtenida en relación a los apartados anteriores:

Análisis del Entorno

Analizar los cambios que se prevé puedan afectar a las responsabilidades del Puesto. Para ello, se parte del entorno actual y los cambios que se vislumbran (también los derivados de la propia estrategia).

Cambios que afectarán al Sector Público andaluz:

- Nuevas, mayores demandas de la sociedad y mayor nivel de exigencia.
- Nuevas tecnologías.
- Presión del mercado: (Lucha público-privado).
- Disminución actividad administración pública para empresa pública (buscando eficiencia).
- Condicionamiento de medios de comunicación.
- Grupos de presión: media.
- Demanda más orientada a la calidad de servicio y al servicio.
- Ciudadano tiene más información.
- “Voluntarismo” que se irá incrementando.
- Esfuerzo de la Administración pública para concienciar en ciertos aspectos.
- Equilibrar demanda – necesidad- respuesta.
- Mayor flexibilización.

Cambios que afectarán a la Función Pública de Andalucía:

- “Nuevas formas” para procesos de selección.
- Necesidad de creación de carrera profesional.
- Creación empresas públicas, agencias.
- Proliferación de fundaciones.
- Externalización de servicios.
- “Huida de funcionarios públicos hacia empresa pública (niveles altos) (por temas retributivos).
- Sistemas de gestión de RR.HH.
- Necesidad de perfiles IDONEOS (adecuación persona-puesto).
- Se diluyen responsabilidades de gestión de equipos por parte de directivos.



Análisis del Rol del Directivo Público

Características de los ocupantes del puesto:

CAPACIDAD DE GESTIÓN:

- Gestión de conflictos.
- Coordinar los distintos “haceres”.
- Coordinar a los colaboradores.
- Liderazgo:
 - Dirección.
 - Coordinación.
 - Estímulo.
 - Negociador, etc.
- Incentivar a hacer.
- Dirigir y delegar (crear equipo).
- Fomentar la responsabilidad personal individual.
- Controlar a los colaboradores.
- Coordinar el equipo en su formación y marcar objetivos.
- Mantiene unido al equipo.
- Despierta confianza de su equipo.
- Ayuda a solucionar problemas técnicos.

VOCACIÓN PÚBLICA

- Sensibilidad, vocación, ética, sentido de servicio público.
- Vocación de servicio público.

VISIÓN GLOBAL (pensamiento e iniciativa).

- Saber imaginar el futuro, ir por delante.
- Proactivo: anticipación, planificación, etc.
- Proactivo.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

- Espíritu crítico.
- Dinamizador.
- Gestión de actividades, planificación.

COMUNICACIÓN

- Buen transmisor.

COMPRENSIÓN ORGANIZATIVA

- Conocedor integral de la organización.

FLEXIBILIDAD

- Flexibilidad.



Competencias seleccionadas:

Una vez que los participantes tenían puntos en común en las características que debía tener el Directivo de éxito, se entregaron las definiciones del Diccionario de Competencias Hay McBer para unificar criterios.

Cada persona escogió 3 competencias críticas y 3 competencias importantes para el desempeño del puesto. Las competencias críticas se puntúan con 5 puntos y las importantes con 3 puntos para priorizarlas. Los resultados fueron:

IAAP	GESTIÓN PERSONAL				PENSAMIENTO			LOGRO		INFLUENCIA				GESTIÓN DE EQUIPO						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	FLEXIBILIDAD	AUTOCONFIANZA	INTEGRIDAD	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	PENSAMIENTO ANALÍTICO	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	ORIENTACIÓN AL LOGRO	INICIATIVA	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	COMPRESIÓN INTERPERSONAL	COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	IMPACTO E INFLUENCIA	DESARROLLO DE INTERRELACIONES	DESARROLLO DE PERSONAS	DIRECCIÓN DE PERSONAS	LIBERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	ORDEN Y CALIDAD	AUTOCONTROL
DIRECTIVO I.A.A.P.	c	i		c		i		c	i	i		c			i			c		
		i						c		i	c	i								c
	c	i		c	c		i	i			i	i								i
	c			i	i						c	c			i	c				
	i		c										i				0			
	23	9	5	13	13	3	3	13	3	11	18	16	6	0	11	5	0	5	0	11
	1ª			4ª	4ª			4ª		5ª	2ª	3ª			5ª					5ª

Orden obtenido sobre las Competencias más votadas

Competencias no seleccionadas donde se generó debate

Características Personales y Competencias

Para contrastar las opiniones antes y después de hablar en terminología de competencias se comprobó la correlación entre las características personales identificadas y las competencias más valoradas.

COMPETENCIAS VALORADAS	CARACTERÍSTICAS						
	Flexibilidad	Vocación pública	Visión global	Orientación a Resultados	Comunicación	Comprensión organizativa	Gestión de equipos
Flexibilidad	★						
Identificación con la Organización		★					
Pensamiento Analítico			★				
Orientación al Logro				★			
Iniciativa			★	★			
Orientación al Cliente							
Comprensión Interpersonal					★		★
Comprensión de la Organización						★	
Desarrollo de Personas							★
Autocontrol							

Fase III: Análisis de la información

Después de la realización de las Entrevistas de Incidentes Críticos los consultores de HayGroup llevaron a cabo un proceso de análisis de la información recogida en las mismas.

Dicho análisis (codificación) fue realizado por consultores diferentes a aquellos que habían realizado las entrevistas con el objeto de evitar el “efecto halo”, y conseguir así una total objetividad en el análisis de las Entrevistas de Incidentes Críticos.

Los resultados de las entrevistas realizadas a la muestra de ocupantes son:

COMPETENCIAS	<i>Muestra de Ocupantes</i>								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Flexibilidad	2	4	4	3	3	1	1	3	0
Autoconfianza	3	3	0	0	3	2	0	2	0
Integridad	2	4	3	0	0	1	0	2	2
Identificación con la Organización	2	4	3	0	0	2	4	0	0
Pensamiento Analítico	3	4	3	3	3	2	3	3	3
Pensamiento Conceptual	2	3	3	2	2	0	2	2	2
Búsqueda de Información	3	3	4	3	3	0	0	2	2
Orientación a Resultados	4	4	3	3	3	2	3	3	3
Iniciativa	3	5	3	4	4	2	4	2	2
Orientación al Cliente - Ciudadano	3	0	0	3	0	3	2	0	0
Comprensión Interpersonal	3	3	4	0	2	3	2	2	2
Comprensión de la Organización	3	5	4	3	4	2	3	2	3
Impacto e Influencia	4	5	4	3	4	3	3	2	4
Desarrollo de Interrelaciones	3	2	0	0	0	0	0	0	1
Desarrollo de Personas	3	4	3	0	0	2	0	0	0
Dirección de Personas	2	3	2	3	2	0	2	3	1
Liderazgo	2	4	3	3	4	2	2	2	3
Trabajo en Equipo	3	0	0	0	0	0	0	3	3
Preocupación por el Orden y la Calidad	0	0	0	0	0	0	3	0	0
Autocontrol	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fase IV: Elaboración del Perfil

En una sesión por parte de todos los consultores de HayGroup que participaron en las distintas fases de recogida de información, se elaboró una primera aproximación del perfil de competencias. Para ello, se utilizó la siguiente información:

- Información extraída de las Entrevistas de Incidentes Críticos.
- Información resultante de los Paneles de Expertos.
- Base de Datos de HayGroup.

Se realizó un análisis estadístico de las Entrevistas de Incidentes Críticos, comparando los resultados de las personas que tienen un desempeño excelente en su puesto de trabajo con aquellas personas cuyo desempeño es promedio.

Así, de forma inductiva, se obtuvo la siguiente información:

- Competencias Diferenciadoras: Son aquellas competencias que están ligadas a un desempeño excelente en el Puesto.

Un esquema de la información recogida es:

 <small>Instituto Andaluz de Administración Pública CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</small>		BEIS	PANEL	PERFIL PROPUESTO	PERFIL DECIDIDO
1	FLEXIBILIDAD	4	1ª	4	4
2	AUTOCONFIANZA	3			
3	INTEGRIDAD	3			
4	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	4	4ª	3	3
5	PENSAMIENTO ANALÍTICO	3	4ª	3	3
6	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	3		3	3
7	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN				
8	ORIENTACIÓN AL LOGRO	4	4ª	4	4
9	INICIATIVA	3	XXXX	4	4
10	ORIENTACIÓN AL CIUDADANO	3	5ª	5	5
11	COMPRENSIÓN INTERPERSONAL	3	2ª		
12	COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4-3	3ª	4	4
13	IMPACTO E INFLUENCIA	4		4	4
14	DESARROLLO DE INTERRELACIONES	2			
15	DESARROLLO DE PERSONAS	3	5ª	3	3
16	DIRECCIÓN DE PERSONAS	2			
17	LIDERAZGO	3	XXXX	3	3
18	TRABAJO EN EQUIPO				3
19	ORDEN Y CALIDAD				
20	AUTOCONTROL		5ª		

Las diferencias observadas entre la información obtenida a través de las Entrevistas y Panel respecto al perfil propuesto, se basan en el expertise del entorno, conocimiento de la función pública y el contraste con la Base de Datos Hay.



III. PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE ANDALUCÍA

Rol: Función Directiva en la Administración Pública de Andalucía

En el contexto actual la sociedad exige cada vez mayores niveles de calidad en los servicios públicos, una calidad no a cualquier precio sino con elevadas dosis de efectividad, y una calidad que implica proactividad en la satisfacción de nuevas demandas.

Esta prestación de servicios no puede hacerse sin contar con el compromiso y los conocimientos de los recursos humanos de las organizaciones públicas. En gran medida, son las personas que trabajan en la administración pública los que con sus comportamientos consiguen la satisfacción o insatisfacción de los ciudadanos a los que prestan los servicios.

Pues bien, son los directivos los encargados de movilizar estas energías y conocimientos del empleado público para alcanzar los niveles de calidad propuestos, los directivos tienen que desempeñar las labores de planificación, organización, dirección y control junto con las funciones de liderar, comunicar, motivar, etc. con el fin de conseguir una cultura de trabajo orientada al cliente/ciudadano.

En las organizaciones privadas existen herramientas más drásticas para resolver ciertas situaciones conflictivas con los empleados; estas herramientas son más difíciles de poner en marcha en la administración pública, por lo cual las técnicas para prevenir y gestionar dichos conflictos han de ser más intensivamente utilizadas por el directivo público. Lo mismo podría decirse de las herramientas que existen en las empresas privadas a la hora de reconocer el trabajo de excelencia de algún colaborador.

En cierto modo, la falta de una tecnología en gestión de recursos humanos más avanzada debería suponer, con afán compensador, una mayor formación en el desarrollo de habilidades directivas en el directivo de la administración.

Otro factor a señalar es la falta de claridad sobre quién es directivo público en la administración: cuáles son los niveles que ocupa o cuáles son los requisitos de los puestos de trabajo para que puedan ser así considerados.



Definición de la Competencia	Nivel de Excelencia
<p>Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.</p>	<p>Nivel 4: Adapta su estrategia: Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en la propia organización o en otras instituciones para adaptarse a las necesidades de una situación específica.</p>
<p>Identificación con la Organización es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Organización. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la Organización por delante de las preferencias individuales.</p>	<p>Nivel 3: Apoya a la Organización. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la Institución. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Cooperera con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Actúa públicamente para adaptarse a la misión.</p>
<p>Pensamiento Analítico es la capacidad de entender una situación, desagregándola en partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.</p>	<p>Nivel 3: Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho o varias consecuencias de una acción o cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.</p>
<p>Pensamiento Conceptual es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias, o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>	<p>Nivel 3: Utiliza conceptos complejos. Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos, lo que evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.</p>
<p>Orientación a Resultados es la preocupación por realizar bien un trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a un resultado), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica orientación a resultados.</p>	<p>Nivel 4: Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos. Realiza cambios para lograr los objetivos marcados. Ambiciosos significa que hay pocas posibilidades de realizarlos, lo que implica adecuar su esfuerzo y el de otros en la consecución del mismo. Asimismo, incluye la realización de comparaciones de su rendimiento actual con otros pasados.</p>
<p>Iniciativa se refiere a identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.</p>	<p>Nivel 4: Se anticipa a medio plazo. Se anticipa y se prepara para oportunidades o problemas específicos que no son evidentes para otros. Realiza acciones para crear oportunidades o evitar crisis futuras, con perspectiva de medio plazo.</p>

Definición de la Competencia	Nivel de Excelencia
<p>Orientación al Cliente – Ciudadano implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	<p>Nivel 5: Aborda las necesidades de fondo del cliente-ciudadano. Conoce las necesidades, expectativas y demandas del cliente - ciudadano y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente planteadas. Adecua los productos y/o servicios disponibles a estas necesidades.</p>
<p>Comprensión de la Organización es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la organización o en otras instituciones. Implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores: asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.</p>	<p>Nivel 4: Entiende las relaciones de influencia dentro de la organización. Comprende, describe o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización (alianzas, rivalidades, etc.), con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.</p>
<p>Impacto e Influencia implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.</p>	<p>Nivel 4: Calcula el impacto de sus palabras y acciones. Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás.</p>
<p>Desarrollo de personas implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.</p>	<p>Nivel 3: Da explicaciones / ofrece ayuda. Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo. Hace preguntas, o utiliza medios para asegurarse que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones.</p>
<p>Liderazgo supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.</p>	<p>Nivel 3: Promueve la eficacia del grupo. Utiliza estrategias para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad. Asimismo, fomenta la obtención de ideas de los demás con el fin de promover la eficiencia del grupo o el proceso. Puede incluir acciones para fomentar el espíritu de equipo y así, aumentar su efectividad.</p>
<p>Trabajo en Equipo y Cooperación implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.</p>	<p>Nivel 3: Solicita opiniones al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de los otros (incluidos sus colaterales y personas a su cargo). Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes. Promueve la cooperación en el equipo.</p>



ANEXO

Diccionario de Competencias Hay/McBer

Febrero de 2006



Informe elaborado por

HayGroup

para el

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Sección I: Introducción

Este es el diccionario de Competencias Hay/McBer actualizado recientemente: el documento de su clase más concienzudamente elaborado del mundo. Hay/McBer lo ha desarrollado en base a sus investigaciones sobre competencias a lo largo de más de 20 años y lo ha validado a través de numerosos modelos de competencias, en los que se han examinado desempeños medios y excelentes de numerosas empresas de todo el mundo.

Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación. Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de organizaciones.

Contenido

Las competencias incluidas en este diccionario se clasifican según las siguientes categorías:

1. **Competencias principales genéricas.** Hay 18 competencias genéricas que son utilizadas por todos los codificadores certificados de Hay/McBer a la hora de definir un modelo de competencias. Todas las Entrevistas de Incidentes Críticos se codifican según estas 18. Normalmente un perfil de competencias elaborado a partir de la investigación realizada en una empresa incluirá un grupo de estas 18 competencias.
2. **Competencias genéricas suplementarias y específicas del cliente - ciudadano.** Estas competencias son válidas y fiables, pero aparecen con menos frecuencia en nuestra base de datos de modelos de competencias, y normalmente en puestos de contribuidores individuales y niveles bajos de la jerarquía. A efectos de codificación deberán incluirse dentro del grupo de las principales cuando sea necesario.

***N.B.:** El diccionario de competencias está protegido por las leyes del Copyright, y no puede utilizarse sin el permiso de Hay/McBer. Las competencias utilizadas en los modelos de competencias de clientes - ciudadanos siguen siendo posesión de Hay/McBer y no pueden ser vendidas.*

Sección II: Competencias genéricas

1. FLEXIBILIDAD (FLX)

Pregunta clave: *¿Puede la persona cambiar el "chip" o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?*

Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

Esta persona:

- 1. Acepta la necesidad de ser flexible.** Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.
- 2. Aplica las normas con flexibilidad.** Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la compañía.
- 3. Adapta su comportamiento.** Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona. *(Evaluar con el nivel 2 si no queda claro que la persona realiza cambios significativos basados en la situación).*
- 4. Adapta su estrategia.** Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en la propia organización o en otras instituciones para adaptarse a las necesidades de una situación específica.

Competencias genéricas

2. AUTOCONFIANZA (ANZ)

Pregunta clave: *¿Aborda la persona empeños arriesgados o se enfrenta a otras personas que tienen una posición superior?*

Positivo: *Actúa con iniciativa y se enfrenta con firmeza en asuntos importantes.*

Negativo: *Si no actúa con buen criterio o en el momento adecuado, puede parecer arrogante o provocar que la gente desconecte. No codificar si supone un juicio equivocado.*

Autoconfianza es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades (por ejemplo, ante nuevas dificultades), decisiones y opiniones.

Notas para la codificación: *Los niveles 4 y 5 se utilizarán principalmente para el propio jefe o superior pero no para los subordinados o colaterales.*

Esta persona:

- 1. Se muestra seguro de sí mismo.** Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.
- 2. Actúa con independencia.** Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar del desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
- 3. Expresa seguridad en sus capacidades.** Se define como un experto, alguien que saca las cosas adelante. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. Explícitamente manifiesta su confianza en su propio juicio. *(No valorar con este nivel si dicha confianza no está basada en actuaciones pasadas).*
- 4. Busca retos o conflictos.** Disfruta con los cometidos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes - ciudadanos - ciudadanos o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada, presentando su postura de forma clara y con seguridad.
- 5. Escoge retos con un alto riesgo.** Se enfrenta a sus superiores o clientes - ciudadanos - ciudadanos de forma contundente, firme o brusca. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes (personalmente muy arriesgadas): "Me dijeron que era un suicidio profesional, pero podía con el trabajo y, de todas formas, lo cogí".

Competencias genéricas

3. INTEGRIDAD (DAD)

Pregunta clave: *¿Actúa la persona según sus creencias y valores aun en situaciones adversas?*

Integridad es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Notas para la codificación: *Los sentimientos expresados deben ser importantes para el desarrollo del puesto. No codificar simples quejas o sentimientos relacionados con las personas (simpatías, antipatías, falta de respeto, etc.). Cualquier ejemplo de ocultar información o no cumplir compromisos se podrá codificar negativamente (-1). Por tanto, en esta competencia, las frecuencias podrán ser negativas e indicarán el número de veces que se ha faltado a la integridad.*

La persona:

- 1. Es abierto y honesto en situaciones de trabajo.** Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). Puede expresárselo al entrevistador: "No sabía cómo entrevistarle". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
- 2. Actúa en consecuencia con valores y creencias.** Está orgulloso de ser honrado: "sabían que yo no permitiría eso". Es honesto en las relaciones con los clientes - ciudadanos: "Le dedico tiempo a asegurarme que todo el mundo actúa honesta y éticamente. Si alguien te pide algo y tienes que pensarlo, probablemente es que eso no está bien". Da a todos un trato equitativo.
- 3. Actúa según sus valores, aunque no sea fácil.** Admite públicamente que ha cometido un error. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo: "Dije la verdad, aunque fue duro porque siempre habíamos sido compañeros, pero la sucursal necesitaba esos cambios".
- 4. Trabaja según sus valores, aunque ello conlleve un importante coste o riesgo.** Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona que, aunque tiene una alta productividad, tiene una reputación dudosa. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés, para que se recupere. Menciona haber abandonado un producto o servicio, por considerarlo poco ético. Insta a otros en posiciones de poder a que actúen en consonancia con sus valores.

Competencias genéricas

4. IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN (IDE)

Pregunta clave: *¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, los estándares, las necesidades y los objetivos de la organización?*

Identificación con la Organización es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la Organización por delante de las preferencias individuales.

Notas para la codificación: *La identificación o apoyo a la organización debe estar presente para codificar IDE. En ausencia de ello las acciones pueden considerarse como esfuerzos en pro de los propios intereses u objetivos.*

Esta persona:

- 1. Intenta encajar en la Organización.** Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en la Organización. Se viste adecuadamente, respeta la forma en que se hacen las cosas en la organización y hace lo que se espera. “En esta organización son muy conservadores a la hora de vestir, por lo tanto yo también”.
- 2. Es leal con la Organización.** Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede expresar lazos afectivos con la organización o preocupación acerca de la imagen de ésta.
- 3. Apoya a la Organización.** Actúa en favor de la misión y los objetivos de la Organización. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Actúa públicamente para adaptarse a la misión.
- 4. Hace concesiones profesionales o personales en favor de la Organización.** Pone las necesidades de la organización por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.) O bien apoya las decisiones que benefician a toda la organización aunque puedan resultar impopulares o vayan en contra de su unidad a corto plazo.

Competencias genéricas

5. PENSAMIENTO ANALÍTICO (ANA)

Pregunta clave: *¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto?*

Pensamiento Analítico es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Esta persona:

- 1. Desglosa los problemas.** Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.
- 2. Identifica relaciones básicas.** Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
- 3. Identifica relaciones múltiples.** Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos (*Codificar con el nivel 2 si no se está seguro de la complejidad del problema o de la situación*).
- 4. Realiza planes o análisis complejos.** Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas. (*Este nivel es más que la simple descomposición de problemas del nivel 3. Codificar con este nivel 4 cuando las relaciones causales múltiples tengan más de una posible solución*).

Competencias genéricas

6. PENSAMIENTO CONCEPTUAL (CON)

Preguntas clave: *¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos?*
¿Consigue hacer un todo de las distintas partes?
¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?

Pensamiento Conceptual es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Esta persona:

- 1. Utiliza reglas básicas.** Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.
- 2. Reconoce modelos o pautas.** Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
- 3. Utiliza conceptos complejos.** Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo, el control de procesos estadísticos, los análisis demográficos, TQM, los estilos de dirección, el clima organizativo, etc. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.
- 4. Clarifica datos o situaciones complejas.** Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes. *(El codificador deberá buscar evidencia de la habilidad de ver una pauta sencilla dentro de una información muy compleja).*
- 5. Crea nuevos conceptos.** Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa) y que no resultan obvios para los demás. *(Para codificar con el nivel 5, se deberá estar convencido de que el concepto es nuevo y tener evidencia de ello.)*



Competencias genéricas

7. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BUS)

Pregunta clave: *¿Va la persona más allá de lo obvio y busca información activamente?*

Búsqueda de Información es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

Notas para la codificación: *Los niveles 1,2 y 5 deben hacerse personalmente. Los niveles 3 y 4 pueden delegarse y aun así “contar” para los directivos.*

Esta persona:

- 1. Pregunta.** Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como las personas directamente implicadas, aunque no estén presentes. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
- 2. Indaga personalmente.** Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Pregunta: “¿Qué ocurrió?”.
- 3. Profundiza en el tema.** Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.
- 4. Investiga.** Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
- 5. Usa sistemas de información propios.** Ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual (“management by walking around”, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.

Competencias genéricas

8. ORIENTACIÓN AL LOGRO (LOG)

Preguntas clave: *¿Se esfuerza la persona por alcanzar o sobrepasar unos objetivos?*
¿Asume riesgos calculados para obtener un beneficio concreto?

Orientación al Logro es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.

Esta persona:

- 1. Quiere hacer bien el trabajo.** Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.
- 2. Crea sus propios estándares en el trabajo.** Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por la empresa). Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa. *(Codificar especialmente por el interés espontáneo por medir sus resultados de trabajo).*
- 3. Mejora el rendimiento.** Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente - ciudadano, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). *(La mejora debe ser notable y medible. Codificar con este nivel aunque el resultado no se conozca aún, o aunque sea menos exitoso de lo deseado).*
- 4. Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos.** Ambiciosos significa que hay un 50% de posibilidades de alcanzar el objetivo, lo cual es difícil pero no imposible. O bien realiza comparaciones de su rendimiento actual con otros pasados (por ejemplo: "cuando me hice cargo de esto, la eficacia era del 25%, actualmente es de un 85%"). *(Los objetivos que no sean a su vez retadores y alcanzables deberán codificarse como nivel 2, como evidencia de que se preocupa por superar un estándar. Si se codifica con nivel 4, no codificar con nivel 3 las acciones o actividades dentro de la misma historia).*
- 5. Realiza análisis coste-beneficio.** Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio. Analiza los resultados empresariales. *(Para codificar con este nivel, la persona debe: (1) Hacer mención específica de los costes, (2) de los beneficios y (3) de una decisión en base a la comparación de ambos).*
- 6. Asume riesgos empresariales calculados.** Compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ambiciosos, etc. *(Para codificar con este nivel tiene que haber evidencia de los niveles anteriores, para recoger la riqueza y profundidad de esta competencia)*

Competencias genéricas

9. INICIATIVA (INI)

Pregunta clave: *¿Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?*

Iniciativa se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. (No está incluido la elaboración de planes o presupuestos anuales).

Esta persona:

- 1. Aborda oportunidades o problemas presentes.** Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días.
- 2. Es decisivo en situaciones de crisis.** Actúa rápida y decididamente en una crisis, (cuando la norma sería esperar, “estudiar la situación” o ver si se resuelve por sí sola).
- 3. Se anticipa 1-3 meses.** Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra (viaje o visita especial, nuevo proyecto) actuando en un plazo de 1 a 3 meses.
- 4. Se anticipa 4-12 meses.** Se anticipa y se prepara para oportunidades o problemas específicos *que no son evidentes para otros*. Realiza acciones para crear oportunidades o evitar crisis futuras, con una antelación de 4 a 12 meses.
- 5. Se anticipa más de 1 año.** Se anticipa a las situaciones en 1-2 años o más, actúa para crear oportunidades o evitar problemas *que no son evidentes para los demás*.

Competencias genéricas

10. ORIENTACIÓN AL CLIENTE - CIUDADANO (CLI)

Pregunta clave: *¿Actúa la persona en beneficio del cliente - ciudadano?*

Orientación al Cliente - Ciudadano implica un deseo de ayudar o servir a los clientes - ciudadanos, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes - ciudadanos.

Notas para la codificación: *Cliente - Ciudadano ha de entenderse en sentido amplio: clientes - ciudadanos finales, distribuidores o clientes - ciudadanos internos. Del nivel 1 al 4 la persona actúa reactivamente ante el cliente - ciudadano. Los niveles 5 y 6 se refieren a conductas proactiva o propias de un rol de asesor.*

Esta persona:

- 1. Lleva un seguimiento.** Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente - ciudadano le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos (pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente).
- 2. Mantiene una comunicación fluida.** Mantiene una comunicación permanente con el cliente - ciudadano para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente - ciudadano información útil. Da servicio al cliente - ciudadano de forma cordial.
- 3. Se compromete personalmente.** Se responsabiliza personalmente de subsanar los problemas del cliente - ciudadano. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
- 4. Se preocupa por el cliente - ciudadano.** Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente - ciudadano, especialmente cuando éste atraviesa períodos difíciles (por ejemplo: ofrece su teléfono particular al cliente - ciudadano, le indica cómo localizarle o le dedica tiempo extra). Hace más de lo que normalmente el cliente - ciudadano espera.
- 5. Aborda las necesidades de fondo del cliente - ciudadano.** Conoce el negocio del cliente - ciudadano y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas. Adecua los productos o servicios disponibles a estas necesidades.
- 6. Tiene perspectiva de largo plazo.** Trabaja con una perspectiva de largo plazo a la hora de resolver los problemas del cliente - ciudadano. Si es necesario sacrifica "el hoy por el mañana". Busca beneficios a largo plazo para el cliente - ciudadano. Actúa como consejero de confianza, involucrándose en el proceso de toma de decisiones. Tiene opinión propia sobre las necesidades, problemas y oportunidades de un cliente - ciudadano y sobre la viabilidad de las soluciones. Actúa según esta opinión (por ejemplo: recomienda nuevos y diferentes enfoques distintos a los solicitados por el cliente - ciudadano).

Competencias genéricas

11. COMPRENSIÓN INTERPERSONAL (COM)

Pregunta clave: *¿Es consciente esta persona de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?*

Comprensión Interpersonal implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.

Esta persona:

- 1. Entiende los sentimientos o su razón.** Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.
- 2. Entiende los sentimientos y su razón.** Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.
- 3. Entiende los porqués.** Entiende el sentido o el porqué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa, o bien consigue que los demás voluntariamente actúen en la dirección que él quiere; es decir, utiliza su comprensión de los otros para lograr que actúen en la forma que él desea.
- 4. Comprende las razones de fondo.** Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. O bien da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás.

Competencias genéricas

12. COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (ORG)

Pregunta clave: *¿Es la persona sensible a la realidad de las tramas informales y la estructura formal de la organización?*

Conocimiento Organizativo es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes - ciudadanos, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

Notas para la codificación: Los niveles 3 y 4 se refieren a la comprensión de **cómo** la organización piensa y se comporta. El nivel 5 se refiere a **por qué** las organizaciones se comportan de una manera determinada en función tanto de influencias internas como externas. Cuando aparecen niveles muy altos de Impacto e Influencia referidos a una organización, hay suficiente evidencia para codificar por ORG también.

Esta persona:

- 1. Comprende la estructura formal.** Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.
- 2. Comprende la estructura informal.** Comprende (o utiliza) las estructuras informales (identificar a las personas clave, a las que influyen sobre las decisiones ...). Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debiera.
- 3. Comprende el clima y la cultura.** Identifica (o utiliza) las limitaciones organizativas no explícitas -lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza las pautas culturales y el lenguaje de la compañía que obtendrá la mejor respuesta.
- 4. Entiende las relaciones de influencia dentro de la empresa.** Comprende, describe, o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización (alianzas, rivalidades) con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
- 5. Comprende asuntos de fondo de la empresa.** Comprende (y aborda) las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la compañía (por ejemplo tendencias actuales del mercado, cambios demográficos, políticas sindicales, acontecimientos políticos que afectan a las oportunidades de mercado).

Competencias genéricas

13. IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)

Pregunta clave: *¿Utiliza la persona deliberadamente estrategias o tácticas de influencia?*

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

Notas para la codificación: *Los niveles 2 y 3 se refieren a medidas de persuasión poco sofisticadas (el mismo comentario se puede hacer a otra persona en una situación similar). En los niveles 4 a 6 los argumentos se adaptan a las situaciones concretas, e implican cierta Comprensión Interpersonal y/o Conocimiento Organizativo. Una o ambas pueden codificarse también si hay suficiente evidencia. Si una persona utiliza distintos enfoques para un mismo problema, codificar con el nivel 5 ó 6. No codificar estas acciones por separado.*

Esta persona:

- 1. Demuestra la intención aunque no actúe.** Intenta producir un impacto determinado sobre los demás; muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.
- 2. Utiliza una única acción para persuadir.** Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor (por ejemplo: hace referencia a razones, datos, sus motivaciones personales, usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.).
- 3. Utiliza acciones múltiples para persuadir.** Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aún sin tomar en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de dos o más argumentos en una presentación o discusión.
- 4. Calcula el impacto de las palabras o acciones.** Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.
- 5. Utiliza influencias indirectas.** Usa cadenas de influencia indirectas: Con A se obtiene B, B nos llevará a C, etc. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Utiliza expertos u otras personas para influir.
- 6. Utiliza estrategias de influencia complejas.** Fomenta coaliciones para apoyar ideas, consigue apoyo "entre bastidores", da o retiene información para crear determinados efectos, utiliza habilidades de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas.

Competencias genéricas

14. DESARROLLO DE INTERRELACIONES (INT)

Pregunta clave: *¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales?*

Desarrollo de Interrelaciones consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Notas para la codificación: *En el caso de directivos de grandes compañías, habrá que valorar también las relaciones internas como complemento de los procedimientos de trabajo formales. Para ventas, alta tecnología y organizaciones de investigación, se observará esta competencia sobre todo en situaciones externas a la compañía.*

Esta persona:

- 1. Mantiene contactos informales.** Mantiene contactos informales con los demás además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.
- 2. Entabla frecuentemente relaciones informales.** Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes - ciudadanos u otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
- 3. Mantiene contactos sociales.** Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus "relaciones amistosas" con colegas o clientes - ciudadanos, fuera del ámbito de la organización. Participa activamente en distintos eventos sociales. De vez en cuando invita a sus colegas o clientes - ciudadanos a su casa o acude a las suyas.
- 4. Entabla amistad.** Entabla amistad revelando cosas personales como medio para desarrollar el entendimiento y la cercanía. Reconoce que un amigo le proporcionó información o un contacto y que le sirvió para alcanzar un objetivo de negocio.
- 5. Hace sólidas amistades.** Establece sólidas amistades como se demuestra por el hecho de que un amigo testifica en su favor, le apoya o le ayuda a alcanzar un objetivo de negocio determinado.

Competencias genéricas

15. DESARROLLO DE PERSONAS (DES)

Preguntas clave: *¿Trabaja la persona para desarrollar las características (no solo las habilidades) a largo plazo de los demás?*

Desarrollo de Personas implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

Notas para la codificación. *La intención de desarrollar a las personas debe ser clara. Esto es muy importante para los niveles bajos de DES, que se podrían si no confundirse con los niveles más bajos de Dirección de Personas (DIR). La intención de desarrollar es lo que diferencia a ambas.*

Esta persona:

- 1. Expresa expectativas positivas.** Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás. Se refiere a las habilidades actuales y futuras y/o el potencial para aprender, incluso en casos difíciles. Cree que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento.
- 2. Da instrucciones detalladas.** Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos y/o hacer demostraciones prácticas. Da instrucciones detalladas y les ofrece sugerencias para ayudarles.
- 3. Da explicaciones/ofrece ayuda.** Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (por ejemplo: recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos...). Hace preguntas, pruebas o tests o utiliza medios para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones.
- 4. Da "feed-back".** Da "feedback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un contratiempo o revés. Da feedback negativo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para que mejorar.
- 5. Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.** Proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta. *Este nivel no se refiere a realizar cursos de formación simplemente porque esté establecido. Puede incluir detectar necesidades de formación y establecer nuevos programas o materiales para satisfacerlas.*



Competencias genéricas

16. DIRECCIÓN DE PERSONAS (DIR)

Pregunta clave: *¿Establece la persona firmes estándares de comportamiento y se los exige a los demás?*

Dirección de Personas implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el "decir a los demás lo que tienen que hacer".

El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazante. El intentar razonar, persuadir o convencer a los demás para que hagan algo es Impacto e Influencia (IMP), no Dirección de Personas.

Esta persona:

- 1. Da instrucciones.** Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicarle tiempo a asuntos de mayor consideración.
- 2. Establece límites.** Deniega con firmeza peticiones no razonables de los demás o establece límites a su comportamiento. Puede manipular situaciones para limitar las opciones de los demás o forzarles a que proporcionen los recursos deseados.
- 3. Exige alto rendimiento.** Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sin que se cuestionen sus órdenes o demandas.
- 4. Publicita los niveles de rendimiento alcanzados.** Compara públicamente los objetivos individuales alcanzados con los establecidos (por ejemplo: resultados de ventas vs. objetivos individuales, señalando en rojo las discrepancias).
- 5. Responsabiliza a las personas de su rendimiento.** Compara sistemáticamente el rendimiento con los estándares. Establece consecuencias y confronta abiertamente a los demás para tratar los problemas de rendimiento que estos plantean.

Competencias genéricas

17. LIDERAZGO (LID)

Pregunta clave: *¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?*

Liderazgo supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. Debe contrastarse con la competencia de “Trabajo en Equipo y Cooperación”.

Notas para la codificación: *El “liderazgo” es similar al estilo de dirección “orientativo”. Los niveles 1 y 2 reflejan el rol típico de jefe. Los niveles 3 y superiores suponen el asumir un papel de liderazgo mucho más fuerte y vigoroso.*

Esta persona:

- 1. Lidera bien las reuniones.** Establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, asigna los turnos de palabra, etc.
- 2. Mantiene a las personas informadas.** En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria. Puede explicar las razones que han llevado a tomar una decisión.
- 3. Promueve la eficacia del equipo.** Utiliza estrategias complejas para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad (decisiones de contratación y despido, asignación de trabajos al equipo, formación, etc). *Puede codificarse el obtener ideas de los demás si se expresa claramente la intención de promover la eficiencia del grupo o el proceso. Puede incluir acciones para fomentar el espíritu de equipo (Ver “Liderazgo y Comunicación”) y así aumentar su efectividad.*
- 4. Cuida del grupo.** Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).
- 5. Se posiciona como líder.** Se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas, etc. Actúa como modelo a seguir por los demás. Se asegura de que las tareas del grupo se realizan. Es un líder con credibilidad.
- 6. Comunica una visión de futuro convincente.** Tiene un carisma genuino, comunica una visión de futuro que genera entusiasmo, ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo.

Competencias genéricas

18. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TRA)

Pregunta clave: *¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del que es parte?*

Trabajo en Equipo y Cooperación implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. “Equipo”, como en el caso de “Liderazgo”, se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

Notas para la codificación: *Aquí debe valorarse el trabajo como miembro de un grupo y no como líder del mismo. Por ejemplo, el nivel 5 indica la labor de apoyo de un colateral al grupo, no la dirección del líder.*

Esta persona:

- 1. Coopera.** Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un “buen jugador del equipo”, realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.
- 2. Expresa expectativas positivas del equipo.** Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc. Demuestra respeto por la inteligencia de los demás al recurrir al razonamiento.
- 3. Solicita opiniones al resto del grupo.** Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de los otros (incluidos sus colaterales y personas a su cargo). Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes. Promueve la cooperación en el equipo.
- 4. Anima y motiva a los demás.** Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Anima y capacita a los demás, haciéndoles sentirse fuertes e importantes.
- 5. Desarrolla el espíritu de equipo.** Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación (celebra reuniones y crea símbolos de identidad en el grupo). Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros.



RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS

1. FLEXIBILIDAD

Pregunta clave: ¿Puede la persona cambiar el "chip" o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?

2. AUTOCONFIANZA

Pregunta clave: ¿Aborda la persona empeños arriesgados o se enfrenta a otras personas que tienen una posición superior?

3. INTEGRIDAD

Pregunta clave: ¿Actúa la persona según sus creencias y valores aun en situaciones difíciles?

4. IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

Pregunta clave: ¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, los estándares, las necesidades y los objetivos de la organización?

5. PENSAMIENTO ANALÍTICO

Pregunta clave: ¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto?

6. PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Preguntas clave: ¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos? ¿Consigue hacer un todo de las distintas partes? ¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?

7. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Pregunta clave: ¿Va la persona más allá de lo obvio y busca información activamente?

8. ORIENTACIÓN AL LOGRO

Preguntas clave: ¿Actúa la persona para alcanzar o superar los objetivos? ¿Asume riesgos calculados para obtener un beneficio concreto?

9. INICIATIVA

Pregunta clave: ¿Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?



10. ORIENTACIÓN AL CLIENTE - CIUDADANO

Pregunta clave: ¿Actúa la persona en nombre del cliente - ciudadano?

11. COMPRENSIÓN INTERPERSONAL

Pregunta clave: ¿Es consciente esta persona de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?

12. CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO

Pregunta clave: ¿Es la persona sensible a la realidad de las tramas informales y la estructura formal de la organización?

13. IMPACTO E INFLUENCIA

Pregunta clave: ¿Utiliza la persona deliberadamente estrategias o tácticas de influencia?

14. DESARROLLO DE INTERRELACIONES

Pregunta clave: ¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales?

15. DESARROLLO DE PERSONAS

Pregunta clave: ¿Trabaja la persona para desarrollar las características (no solo las habilidades) a largo plazo de los demás?

16. DIRECCIÓN DE PERSONAS

Pregunta clave: ¿Establece la persona estándares de comportamiento y se los inculca a los demás?

17. LIDERAZGO

Pregunta clave: ¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?

18. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

Pregunta clave: ¿Actúa la persona para facilitar la operatividad del grupo del que es parte?



COMPETENCIAS SUPLEMENTARIAS

Las siguientes competencias son válidas y fiables, pero menos frecuentes que las anteriores. Normalmente se encuentran en puestos de nivel medio-bajo, mandos intermedios y puestos de fabricación y producción.

Las competencias suplementarias son:

Preocupación por el Orden y la Calidad (ORD)

Autocontrol (AUT)



Competencias suplementarias

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (ORD)

Pregunta clave: *¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza?*

Preocupación por el Orden y la Calidad se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas.

Esta persona:

- 1. Muestra preocupación por el orden y la claridad.** Se esfuerza en conseguir claridad. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, y a menudo por escrito.
- 2. Comprueba su propio trabajo.** Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo.
- 3. Realiza un seguimiento del trabajo de los demás.** Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. O bien lleva un registro detallado de las actividades propias o de los demás.
- 4. Realiza un seguimiento de datos o proyectos.** Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores, y busca información para mantener el orden.



Competencias suplementarias

AUTOCONTROL (AUT)

Pregunta clave: *¿Tiene la persona sentimientos fuertes y evita manifestarlos?*

Autocontrol es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.

Esta persona:

- 1. No se deja llevar por impulsos emocionales.** Siente un impulso de hacer algo inapropiado y resiste la tentación. No cae en la tentación de actuar sin pensar, pero no llega a actuar positivamente, o bien siente emociones fuertes (tales como ira, alta frustración o fuerte estrés) y consigue controlarlas. No hace más que dominar sus sentimientos (no actúa para mejorar las cosas). Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
- 2. Responde manteniendo la calma.** Siente emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, pero las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y *luego regresar*.
- 3. Controla el estrés con efectividad.** Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.