



# UNIVERSIDAD LA SALLE

---

## FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la  
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318  
de fecha 30 de octubre de 1995

Estudio de Caso:

“Las Competencias como reto de los ejecutivos de Gerencia media - alta y  
Dirección en México”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA: FERNANDO ALONSO GARCIA

Asesor: Mtra. María de la Luz Arciniega Delgado

Ciudad México. 12 de Agosto 2024

Ciudad de México, a 26 de septiembre de 2024

**MTRO. GABRIEL NUÑEZ GONZÁLEZ**  
**DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR**  
**UNIVERSIDAD LA SALLE**  
**P R E S E N T E**

Le informo que el (la) C.

**FERNANDO ALONSO GARCÍA**

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

**ADMINISTRACIÓN**

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación

Pública según acuerdo número 954318 de fecha 30 de octubre de 1995

Ha elaborado el estudio de caso titulado: “Las competencias como reto de los ejecutivos de Gerencia media – alta y Dirección en México.”

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción de la Mtra. María de la Luz Arciniega Delgado que fungió como asesora, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.

  
Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo  
Director de la Facultad de Negocios

A Tere mi esposa y a mis hijas Tere, María y Montserrat por formar esta familia que es mi orgullo y motivación.

## **Contenido**

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| INTRODUCCIÓN .....                           | I   |
| I .1 Justificación. ....                     | III |
| I .2 Objetivos. ....                         | V   |
| I . MARCO TEÓRICO .....                      | 1   |
| I .1 Antecedentes. ....                      | 1   |
| I .2 Antecedentes Inventarios de Hogan. .... | 3   |
| I .3 Inventarios de Hogan. ....              | 6   |
| I .4 Capacidades Organizacionales. ....      | 31  |
| I .5 Instrumentos de Competencias. ....      | 50  |
| I .6 Hogan Assessment Systems. ....          | 53  |
| II . METODOLOGÍA .....                       | 56  |
| III . INSTRUMENTO .....                      | 58  |
| III .1 Antecedentes Hogan. ....              | 58  |
| III .2 Hogan. ....                           | 59  |
| IV . COMPETENCIAS EJECUTIVAS AGYL. ....      | 69  |
| IV .1 Descripción Niveles. ....              | 70  |
| V . ALINEACIÓN COMPETENCIAS AGYL .....       | 79  |
| V .1 Competencias AGyL. ....                 | 79  |
| V .2 En cuanto a Inspiración. ....           | 79  |
| V .3 Hacia Una cultura. ....                 | 80  |

|         |                                                          |     |
|---------|----------------------------------------------------------|-----|
| V .4    | Hacia el desarrollo y ejecución de una estrategia. ....  | 81  |
| V .5    | Hacia Capital Humano como capacidad organizacional. .... | 82  |
| V .6    | Hacia la transformación.....                             | 82  |
| VI .    | ALINEACIÓN COMPETENCIAS AGYL - HOGAN .....               | 85  |
| VI .1   | Alineación Competencias AGYL – Hogan. ....               | 85  |
| VII .   | CALIBRACIÓN CON COMPETENCIAS EJECUTIVAS.....             | 90  |
| VII .1  | Calibración con Alineación a Posiciones Ejecutivas.....  | 90  |
| VIII .  | RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....                           | 94  |
| VIII .1 | Vicepresidente Jr. ....                                  | 94  |
| VIII .2 | Director Senior.....                                     | 97  |
| VIII .3 | Director Junior.....                                     | 99  |
| VIII .4 | Gerente Senior. ....                                     | 102 |
| VIII .5 | Gerente Medio. ....                                      | 104 |
| VIII .6 | Gerente Junior.....                                      | 106 |
|         | DISCUSIÓN.....                                           | 108 |
|         | CONCLUSIÓN .....                                         | 109 |
|         | FUENTES DE CONSULTA.....                                 | 111 |

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se presenta un caso de estudio que está basado en los conocimientos prácticos y experiencia profesional de 37 años, soportado con conceptos teóricos tanto utilizados en el sector académico como en el sector empresarial.

La base teórica utiliza una recopilación e investigación práctica y teórica a través de la búsqueda de información actualizada respecto a los temas que se cubren en el trabajo.

Lo anterior busca que la administración moderna cuente con elementos básicos, simples y pragmáticos que permitan a las organizaciones el tener información para poder establecer estrategias, planes y acciones para el desarrollo de sus ejecutivos..

Siendo las competencias transversales en los ejecutivos de la gerencia media y alta en México, el tema principal de este estudio de caso, se consideran tanto de manera directa como indirecta las experiencias, así como la búsqueda en las bases de datos digitales e información de la Red (Internet).

Si bien este caso de estudio tiene su origen en un interés profesional práctico, busca tener el soporte conceptual y teórico de manera sólida, y por supuesto que toma mayor relevancia al estar estructurado y soportado con el asesoramiento sobre la metodología de expertos en Psicología Organizacional, tales como el asesor que ha acompañado durante el desarrollo del caso, como el Dr. Sergio Bastar Guzmán, Director del Diplomado en Psicología Organizacional de la UNAM FES Zaragoza y algunos estudiantes del mismo diplomado.

Este caso se desarrolla de manera práctica, lo cual permite contribuir a través de diversos análisis y hallazgos, que como se ha mencionado buscan contribuir hacia perspectiva de gestión organizacional.

Lo anterior ha permitido tener un sentido de practicidad totalmente alineado a los requerimientos que organizaciones pequeñas, medianas o grandes, ya sean nacionales o multinacionales, en cuanto a las competencias transversales que los ejecutivos requieren para desarrollarse bajo un ambiente de alto desempeño.

Cada uno de los capítulos proporciona un soporte conceptual y teórico que justifican la relevancia y pertinencia del caso de estudio, lo anterior con la finalidad de alinear los conceptos fundamentales que están relacionados con las competencias.

Si bien es un caso de estudio, éste tiene que ser considerado como una directriz en la aplicabilidad respecto a los soportes teóricos basados en la psicometría de Hogan Assessments (2007-2008).

Los resultados presentados hasta este momento en este caso no son los resultados finales, pero si proporcionan hallazgos muy valiosos que son el punto de partida tanto para las conclusiones como para algunas recomendaciones de siguientes pasos.

Este caso de estudio está estructurado en tres grandes apartados:

Primero, el marco teórico donde se tratan los antecedentes, las capacidades organizacionales, el capital humano y la guerra por el talento, fundamentos teóricos básicos de las competencias, que se expresa como un concepto sencillo de liderazgo y se abordan los instrumentos de competencias para este caso, que está basado en el Modelo de Hogan.

La justificación destaca la importancia del capital humano en diversas vertientes, así como la relevancia de los procesos psicosociales y la importancia de las capacidades organizacionales también enfocadas en el desarrollo del capital humano para un desempeño en la ejecución hacia la excelencia.

Por ello, el desarrollo de las competencias es fundamental en la contribución al desarrollo personal y profesional de los ejecutivos.

Por lo que, este tipo de marcos de referencia o modelos, deben ser elementos fundamentales para la capacitación y desarrollo de las competencias transversales de los ejecutivos.

El segundo apartado se enfoca en un marco teórico práctico donde se tratan la alineación de las descripciones de posiciones que son consideradas para este caso de estudio, es decir, posiciones gerenciales, de directores, de vicepresidentes y de director general, así como la descripción de las competencias que Fernando Alonso García identifica relevantes en el desarrollo de ejecutivos.

Por último, en el tercer apartado se presentan los resultados preliminares del caso de estudio con sus conclusiones respectivas y recomendaciones iniciales, que se realiza a través de tablas comparativas que permiten ser una guía para los profesionales en el desarrollo de sus equipos.

## **I.1 Justificación.**

Las organizaciones deben considerar como obtener el máximo potencial de sus recursos, y particularmente en este caso del capital humano que cada vez toma mayor relevancia en su gestión.

La justificación de este caso de estudio viene dada por la experiencia profesional propia que demuestra la demanda de contar con ejecutivos más capaces, con potencial y conocimiento técnico que poseen, además de su capacidad de respuesta e interacción en el rol funcional que se les asigna, y lo cual está dado fuertemente por las competencias transversales.

Esto es como una respuesta a la necesidad de que las organizaciones busquen permanentemente desarrollar sus capacidades organizacionales para poder estar a la altura de las necesidades del mercado, que es necesario tener siempre en consideración que éstas están dadas en tres ejes; el primero, procesos, el segundo relacionado a la infraestructura, y el tercero y que es el que nos compete en este estudio, es el del capital humano, donde está la capacidad de ejecución, fundamental para el logro del alto desempeño y de la excelencia.

Un elemento importante y que motiva el interés para llevar a cabo este caso de estudio es la falta de conocimiento y entendimiento de la personalidad de los integrantes de una organización prácticamente en todas las áreas funcionales de la empresa, y por tanto también en la interacción entre ellos como un equipo, y que definitivamente es el resultado de los comportamientos que se manifiestan como consecuencia del nivel de desarrollo de las competencias de los ejecutivos.

Existe una problemática real y es el que no se conocen evidencias reales, cuantitativamente, de cómo el desarrollo de las competencias transversales influye en la carrera profesional de los ejecutivos de gerencia media o alta, y por ello, la razón de ser de este caso de estudio, buscando proveer elementos a la Alta Gerencia y Dirección de las diferentes áreas y funciones en las organizaciones.

Para este caso, y que se profundizará en detalle en el apartado correspondiente de Competencias Organizacionales, la definición que se toma de competencia es aquella que tienes que ver con el saber, conocimiento; el saber hacer, la habilidad; el poder hacer, la aptitud y el querer hacer, la actitud.

Definitivamente las competencias son esenciales para ser competitivos en una carrera profesional y no solamente para ser atractivo ante las organizaciones sino para desarrollarse personal y profesionalmente.

Las organizaciones deben contar con sus diccionarios de competencias y el marco de referencia sobre el cual se deberán evaluar para identificar las características y necesidades del talento del capital humano a desarrollar.

A fin de proporcionar un marco de referencia sólido y totalmente alineado hacia un mismo entendimiento, se sugiere considerar conceptos muy relacionados, como habilidades, capacidades organizacionales y liderazgo entre otros.

La solidez de Hogan también viene dada por su reconocimiento y afiliación profesional con la Asociación Americana de Psicología (APA-American Psychological Association), que incluye la divisiones, 5 de Medición y Evaluación, la 8 de Personalidad y Psicología Social, y la 14 de Psicología Industrial y Organizacional.

Así mismo, hay otras organizaciones que reconocen a Hogan, tales como el Institute of Mental Measurements, British Psychological Society, Health Professions Council of South Africa, Federal Psychology Council of Brazil, y DNV GL (Noruega) entre otros, e inclusive empresas multinacionales de diferentes sectores, como por ejemplo bebidas, consumo, financieras, energía y minas entre otras tantas.

El desarrollo de los manuales y reportes, donde se sustentan la validez y confiabilidad (HOGAN, 2016) de Hogan y sus respectivas normas, está totalmente alineado con la utilización de los estándares de Uniform Guidelines, los principios de la Society of Industrial / Organizational Psychologists (SIOP) y los estándares de la American Psychological Association (APA), Standards for Educational and Psychological Testing. Hogan cuenta con archivos de investigación y estudios de más de 20 industrias diferentes y que representan el 95% de cobertura en la Occupational Information Network (O\*NET)

La investigación de validación empírica realizada durante los últimos 30 años proporciona una comprensión firme de la validez de constructo y la naturaleza y alcance de la predicción del desempeño laboral. Los metanálisis de las escalas HPI indican que las verdaderas validezes estimadas de la escala para predecir el desempeño laboral son las siguientes: Ajuste (0,43), Ambición (0,35), Sensibilidad interpersonal (0,34), Prudencia (0,36), Inquisitivo (0,34). ), y Enfoque de Aprendizaje (.25) (J. Hogan, & Holland, 2003). Las confiabilidades de consistencia interna ( $\alpha$  de Cronbach) varían de 0,57 a 0,83. Las confiabilidades test-retest oscilan entre 0,69 y 0,87, lo que sugiere resultados consistentes

para los mismos individuos en ocasiones posteriores. Las investigaciones hasta la fecha también muestran que el HPI no produce ningún impacto adverso contra ningún grupo racial/étnico, género o edad. En general, el HPI es un instrumento confiable y bien validado que predice el desempeño laboral en todas las ocupaciones y organizaciones (Axford, 1998; J. Hogan y Holland, 2003). El manual HPI documenta el desarrollo y las propiedades psicométricas con más detalle (R. Hogan y J. Hogan, 2007).

Se utilizan metodologías de investigación estándar para la acumulación de cientos de estudios y miles de ejecutivos candidatos para proveer información predictiva.

Así mismo, Hogan desarrolla estudios y casos de validación personalizada.

Por ello, las competencias ejecutivas toma gran relevancia y son fundamentales en el estilo de liderazgo y comportamiento para ocupar una posición gerencial o directiva en funciones administrativas u operativas. Inclusive, tendencias en el mercado y expertos expresan que el talento debe liderar la estrategia de la compañía.

¿Cuál es la importancia y papel que juegan las competencias de liderazgo en el desarrollo profesional de un ejecutivo?

Los ejecutivos que ocupan posiciones de gerencia media - alta o de alta dirección han logrado desarrollar competencias transversales, y por tanto, poseen competencias específicas en cuanto a su estilo de liderazgo y/o directivo alineados al requerimiento de la organización.

Por ello, es importante conocer y entender las competencias asociadas al desarrollo exitoso de una carrera profesional, y esto es responsabilidad no solamente de la función de Recursos Humanos o Capital Humano, sino de todos los Gerentes y Directores que tiene ejecutivos bajo su responsabilidad y con el compromiso de desarrollarlos como personas y profesionales

## **I.2 Objetivos.**

El objetivo de este estudio, es encontrar conclusiones en cuanto a las competencias transversales que pueden desarrollar el segmento de ejecutivos de gerencia media y alta en México, evaluados por la herramienta Hogan Assessment Tools. Para ello, en este apartado se trata con mucho mayor detalle la metodología

de Hogan, sustentado en: The Hogan Guide, Interpretation and Use of Hogan Inventories de Robert Hogan, Joyce Hogan y Rodney Warrenfeltz de la editoria propia HoganPress 2007-2008. Lo anterior, a través de analizar la evolución profesional de ejecutivos y ejecutivas mexicanos hacia posiciones directivas de mayor responsabilidad en función de cómo han desarrollado sus competencias en sus últimos años profesionales.

#### Objetivo General.

Analizar las competencias que desarrollan los ejecutivos de gerencia media - alta y directores en México.

#### Objetivos Específico.

- Identificar las competencias específicas que permiten un mayor desarrollo dentro de cada uno de los niveles organizacionales.
- Identificar el vínculo de las competencias con los rasgos y características de los ejecutivos.
- Identificar conceptualmente las competencias practicas que son utilizadas generalmente por las empresas para las que se aplicaría el instrumento HOGAN y del caso de estudio, a fin de que sean utilizadas como una herramienta para la toma de decsiones en el desarrollo de ejecutivos.

## I . MARCO TEÓRICO

Para este estudio se toman en consideración evaluaciones cuantitativas a través de la herramienta Hogan Assessment Tools realizadas durante los últimos siete años a ejecutivos elegibles a posiciones gerenciales y de alta dirección.

El marco teórico se enfocará en contar con el conocimiento y entendimiento para soportar las competencias, es decir, respecto a las habilidades, actitudes y conocimientos reflejados en el comportamiento en un trabajo o acción de un ejecutivo para lograr desempeñar funciones gerenciales, directivas y de alta dirección.

### I.1 Antecedentes.

Hoy en día las empresas y organizaciones buscan y pelean por el mejor talento, lo que se ha convertido en lo que se denomina como “La Guerra por el Talento” cuyo concepto fue acuñado por la empresa McKinsey en 1997 (Michaels y otros, The War for Talent, 2001) y que existen numerosos artículos, descripciones y perspectivas al respecto.

Por ello, las organizaciones desean garantizar que, durante el ciclo de vida de un ejecutivo, desde su contratación y durante todo su desarrollo, se tenga la mayor certeza de que esta persona será exitosa.

Cuando se trata de la naturaleza humana, no se puede prescindir de lo que está relacionado con los comportamientos y la personalidad, y por ello es fundamental conocer y entender al respecto a través de la medición de sus componentes clave que son aplicados como una ventaja sólida en la psicología organizacional aplicada.

(Hogan y otros, The Hogan Guide Interpretation and use of Hogan Inventories, 2007)

Desde 1960, después de la Segunda Guerra Mundial, se trataron temas relacionado a los fundamentos de la evaluación de la personalidad.

A partir de los años 70s y 80s se da la revolución de Walter Michel donde manifiesta que la personalidad no se mide, porque como tal no existe, sin embargo, establece que las acciones y comportamientos, de una persona no son determinadas por su personalidad, sino por factores situacionales y/o temporales.

Para los años 90's la personalidad toma relevancia en la psicología industrial, y propone que la personalidad predictiva puede predecir el desempeño en un trabajo específico con la medición de las habilidades cognitivas, y hacia el 2004 toma mayor relevancia.

Las mediciones de la personalidad han sido cuestionadas durante muchos años en referencia hacia la predicción del desempeño de un trabajo en particular, sin embargo, los datos empíricos claramente demuestran que los valores de esas mediciones son de valor cuando las evaluaciones son bien desarrolladas y construidas. A finales del Siglo XX la personalidad toma mayor relevancia no solamente en los aspectos psicológicos sino en su aplicación a las organizaciones, empresas y negocios, donde uno de los objetivos principales sería el de poder identificar y determinar los rasgos de personalidad respecto a una posición en particular, para poder predecir el comportamiento de la persona frente a situaciones o retos específicos, así como también el medir habilidades cognitivas.

A través de los años se han desarrollado numerosas investigaciones con información sustentada en datos empíricos que han demostrado el valor y la correlación de las medidas.

Desde el 2003 desarrollan investigaciones diversas dirigidas a validar las medidas de la personalidad para predecir el desempeño de un ejecutivo en una posición específica a través de evaluaciones meta-analíticas de 43 estudios, con las conclusiones siguientes:

Primero, las medidas de personalidad sí predicen aspectos importantes del desempeño laboral.

Segundo, las relaciones entre medidas de personalidad y desempeño de funciones fueron sólidas en diversos tipos de sectores, industrias y trabajos.

Tercero, dichas relaciones mejoraban la calidad de los criterios de predicción.

La información que se obtiene de Hogan proviene principalmente de los tres inventarios básicos, y que se detallan más adelante.

Este caso está enfocado para posiciones de nivel gerencial y direcciones, incluyendo posiciones de alta Dirección, o también conocidas como vicepresidencias.

Para ello, a continuación, se propone la metodología del caso basada en la interacción y experiencia profesional en empresas nacionales y multinacionales de diferentes sectores y comparándolo, como soporte y como se ha mencionado, a través del Instrumento Hogan Assessment Systems.

## **I.2 Antecedentes Inventarios de Hogan.**

Dado que sí existe un número finito de competencias en la literatura, éstas son agrupadas o denominadas de diferente manera por diversos autores, organizaciones y empresas, y se consolidan como competencias clave de diversas experiencias así como también de diccionarios de competencias para relacionarlas y alinearlas con dos de los principales inventarios, considerados como State-of-the-Art, de Hogan de los cuales se pueden obtener características de personalidad de los sujetos.

Para entrar en detalle del modelo y los inventarios de Hogan, se utiliza el soporte teórico y conceptual de las siguientes referencias (Hogan y otros, The Hogan Guide, 2007):

Por otro lado, Hogan cuenta principalmente con tres inventarios.

El inventario de Personalidad Hogan (de Potencial) (Hogan & Hogan, Hogan Personality Inventory Manual, 2007), HPI por sus siglas en inglés, se basa en la definición y descripción de los atributos conductuales asociados a través de siete escalas principales y 42 subescalas, llamándoseles también Compuestos de Preguntas Homogéneas (HIC, por sus siglas en inglés), el de desarrollo, HDS (Hogan & Hogan Robert, Hogan Development Survey Manual, 2009), por sus siglas en inglés Hogan Development Survey incluye atributos conductuales en 11 escalas, y el tercero MVPS (Hogan & Hogan, Motives, Values, Preferences Inventory Manual, 2010) que es el de Motivos Valores y Preferencias con 10 escalas.

Para los fines de este caso de estudio, se consideran los que tienen influencia directa con la personalidad de un ejecutivo, son el HPI y el HDS, y que son en los que se enfocará el caso de estudio. Las descripciones se basan en la investigación de observaciones de desempeño, de evaluaciones 360 de subordinados a sus superiores, informes generados por el propio evaluado y otros datos de desempeño. No todas las implicaciones de desempeño tienen importancia en todas las situaciones, ni son impositivas.

Por el contrario, las descripciones se basan en una acumulación de observaciones consistentes a lo largo de una amplia variedad de trabajos y las descripciones se deben utilizar para facilitar la interpretación, fortalecer las decisiones de selección y desarrollo de un ejecutivo.

En primer lugar, la evaluación tiene un trabajo práctico que hacer. El principal criterio para estimar la calidad de una prueba de evaluación es el grado en el cual ésta predice una serie de comportamientos prácticos y relevantes para el liderazgo y el mundo de los negocios.

En segundo lugar, la evaluación de la personalidad no mide las dimensiones que existen en las personas, sino que realiza un muestreo de aquellas características del estilo interpersonal. Las respuestas a cada pregunta del inventario representan la forma en que la persona se presenta y no cómo se describe a sí misma.

En tercer lugar, la fórmula para evaluar una escala en un inventario específico permite identificar temas comunes en conjunto de preguntas hechas a múltiples evaluados (validez convergente). Por ejemplo, supóngase que un grupo de personas contestan de la misma manera a un conjunto de preguntas sobre un mismo punto en específico.

Posteriormente, se descubre e identifica que otras personas, colegas, superiores, subordinados describen a estas personas con ciertas áreas de oportunidad, por ejemplo, estresadas, sin buena claridad, comunicación y que no toman decisiones entre otras. Esto no quiere decir que se han medido características de sumisión, sino que existe un procedimiento estadístico para identificar personas que serán descritas por sus colegas de la empresa en otra perspectiva, tal como inseguridad, servil.

En cuarto lugar, con la presencia de indicadores críticos del comportamiento, existe la probabilidad de un error en el diagnóstico que siempre estará presente.

Tomando los tres principales inventarios de Hogan, se tiene que el HPI, por sus siglas en inglés, el Hogan Personality Inventory mide la personalidad de un sujeto en siete escalas, basado en el Modelo FFM (Five-Factor Model).

El segundo instrumento es el de Hogan Development Survey (HDS) que permite medir y determinar los riesgos que pueden influir en la carrera de un ejecutivo, comúnmente denominados como los “descarriladores”, y que incluye 11 comportamientos relacionados con comportamientos de capacidad de relacionarse, y productividad entre otros.

El tercer inventario, no tomado en consideración en este caso es el Inventario de Motivos, Valores y Preferencias (MVPI), que basado en más de 80 años de investigación expresa los valores e intereses clave de una persona para satisfacer sus principales necesidades de vida y trabajo.

Cuando se menciona la palabra personalidad, es necesario tener en consideración dos dimensiones o perspectivas. La primera, una visión o interpretación interna, es decir,

“mi perspectiva interna”, expresando lo que supuestamente uno mismo considera y expresa de uno mismo, en cuanto a quién eres, esperanzas, aspiraciones, valores, miedos, entre otros, y por otro lado el eje externo, la perspectiva de los observadores, y que se referencia a lo que se sabe u otros saben de una persona, sustentado en el comportamiento real y visible de uno mismo.

En este caso se permite recalcar que la primera perspectiva, la “vista del actor - la vista de uno mismo” refiere a la identidad misma, es decir, como cada uno describe sus relaciones, y mientras que la vista del observador refiere a la reputación en base a describir o predecir los comportamientos del observado.

En resumen, la identidad explica el comportamiento de uno mismo, y la reputación es en referencia a qué hace, y la identidad por qué.

La reputación queda caracterizada por cinco ejes principales: confianza en uno mismo, extroversión, “agradabilidad”, conciencia y curiosidad. Algunos psicólogos refieren al FFM (Wiggins, 1996) (Hogan & Hogan, Hogan Personality Inventory Manual, 1992).

Ya en el campo profesional se puede agrupar todo esto como parte del liderazgo de un ejecutivo y donde definitivamente la la Alta Dirección en las organizaciones no deben dejar pasar de lado, y que se muestra a través de cuatro aspectos clave. La capacidad de adaptarse a la organización y a los retos y cambios; segundo, su capacidad de identificar riesgos y oportunidades en el corto, mediano y largo plazo, para establecer estrategias y afrontarlos con su respectiva capacidad de planeación y ejecución; tercero, requiere de su capacidad de desarrollar relaciones clave, internas y externas, y por último; cuarto, que es el centro del liderazgo, requiriendo lograr el desarrollo de equipos de alto desempeño, sustentado en los comportamiento fundamentales de alto desempeño que son, la confianza, el reto a la zona de confort y la búsqueda de la mejora continua con un compromiso alineado y con la responsabilidad, y por supuesto que todo lo anterior no tendría sentido alguno sin la capacidad de ejecutar de manera excelente para conseguir los resultados sobresalientes.

El caso busca aportar y dar a conocer cuantitativamente a toda la Alta Dirección de una organización y no solamente a las áreas de Recursos Humanos o Capital Humano lo que sí puede funcionar, o no, en el desarrollo profesional de un

ejecutivo, y de una manera cualitativa como estos talentos son o deberían de ser desarrollados y acompañados.

El caso no pretende ser la presentación de un modelo perfecto, sino que se conozcan y expliquen algunas variables que se pueden gestionar.

El caso utiliza 180 evaluaciones de Hogan Assessment que se van perfilando y se determina que son 79 las que se consideran para el análisis correspondiente<sup>1</sup>.

### **I .3 Inventarios de Hogan.**

A continuación describe hacia donde se enfoca la utilización de los inventarios de Personalidad, HPI, y de Desarrollo, HDS, mencionados anteriormente donde se

evalúa a ejecutivos y se busca inferir compatibilidad con el nivel organizacional que desempeñan o el que podrían desempeñar.

En este caso no se busca determinar las fortalezas y oportunidades de cada ejecutivo ya que dependen en sí de cada uno de éstos.

Hogan Assessment, como se ha mencionado, cuenta con la confiabilidad y validez de predecir una serie de comportamientos para el desarrollo y la capacidad de gestión del liderazgo en ciertas posiciones. Así mismo, no se están midiendo dimensiones del interior del ejecutivo, sino más bien se realizó un muestreo de las características del estilo interpersonal del ejecutivo. Por ello, los indicadores de comportamiento arrojados proveen una probabilidad más que una certeza específica.

El inventario de personalidad provee información de las características del ejecutivo en cuanto a la interacción social que facilitan o inhiben la capacidad de un sujeto para interrelacionarse (llevarse bien) con otros y lograr los resultados.

Como se ha mencionado, está basado en el modelo de los cinco factores de la personalidad, FFM por sus siglas en inglés. Este inventario se relaciona con la reputación de un ejecutivo basado en el consenso social respecto a las tendencias en la conducta de una persona.

Ahora bien, las escalas de personalidad son: estabilidad emocional, ambición, sociabilidad, sensibilidad interpersonal, meticulosidad, curiosidad y estilo de aprendizajes.

---

<sup>1</sup> Estos análisis fueron realizados para posiciones de nivel gerencia y hasta de alta dirección, como por ejemplo vicepresidentes o "C-Suite Executives".

y es necesario tener en consideración que la evaluación de la personalidad evalúa la reputación de la persona y puede cotejar grupos con las descripciones de los observadores.

Este inventario provee información del “lado luminoso” del cerebro que está relacionado con las características de las interacciones sociales de la persona y que pueden contribuir o inhibir la capacidad de interacción con los demás, y por tanto lograr sus metas.

Este inventario también provee información sobre el Lado Brillante “bright side”, que inhibe o apoya a la interacción.

Recordar que los antecedentes del inventario de la personalidad de Hogan están basados, entre otros, en el FFM por sus siglas en inglés Five Factor Model y CPI, The California Psychological Inventory con 50 años de investigación analítica pensando en cinco temas generales que expresan de manera sistemática ciertas diferencias en el comportamiento social, donde éstos son:

“Extraversion” refiriendo el sentido de extroversión y la reactividad emocional en el que una persona refleja niveles importantes de afecto positivo ligado al grado de la atención e interacción social.

“Agreeableness” asociado a la importancia de la amabilidad como un rasgo de la personalidad del sujeto y que expresa la necesidad de percibirse como amable, colaborador, cálido e interactúa en armonía con los demás.

“Conscientiousness” revela el grado de responsabilidad y su relevancia por hacer las cosas bien, con detalle, dando seguimiento a procesos y cumplimiento con protocolos y normas.

“Emotional Stability – (neuroticism)” la experiencia y entorno de una manera favorable o desfavorable y el control que puede tener sobre ello.

“Openness to experience” mostrando el grado en el que una persona está abierto a las experiencias, haciendo referencia a su apertura al cambio, retos, adaptabilidad estimulando sus aspectos intelectuales.

El modelo Original del HPI es el de CPI -California Psychological Inventory - (Gough, 1975) con el que se ha trabajado por más de 25 años.

FFM contribuye con el marco de operación en cuanto a lo que tendría que ser medido, y el CPI a la perspectiva de la medición de objetivos para predecir el desempeño.

El desarrollo de HPI fue hacia 1970 un proyecto de evaluación de la personalidad para medir el qué y el cómo. Se realizan estudios entre 1979 y 1984 con más de 1,700 personas, tanto estudiantes, como trabajadores y representantes de ventas entre otros. El Inventario tiene 225 ítems - reactivos en 43 Homogeneous Item Composites (HCI)

En 1990 se desarrolla la escala Unlikely Virtues que posteriormente se integra la escala de Prudencia. Para 1992 se hace análisis factorial de la matriz de correlación HIC, concluyendo que había ocho factores que son los que forman la base del HPI. La revisión en 1992 determina siete escalas principales, con 206 ítems reactivos alineados a 41 HCIs, y en el 2002 se realizan revisiones del HPI, refinándose hacia las normas de los 80s y a normalizar el sesgo hacia una distribución normal.

Como conclusión, se estructura la integridad del inventario con una última versión en 2006 y la base permanece aún con ajustes en los reactivos (Hogan Assessment Systems - TM, 2012).

| Factor                    | HPI                               |
|---------------------------|-----------------------------------|
| Estabilidad Emocional     | Estabilidad Emocional             |
| Extraversión              | Ambición, Sociabilidad            |
| Agradabilidad             | Sensibilidad Interpersonal        |
| Confiabilidad             | Meticulosidad                     |
| Apertura a la experiencia | Curiosidad, Estilo de aprendizaje |

En cuanto a todas las escalas del HPI se puede comentar, de manera “general y preliminar”, su significado en la interpretación (de acuerdo a “transcripciones” de los manuales y definiciones de Hogan Assessments) se tiene:

| Escala                | Puntuación Baja                                | Puntuación Alta                                             |
|-----------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Estabilidad Emocional | Introspectivos, alertas                        | Tranquilos, seguros. Trabajan bien bajo presión             |
| Ambición              | Tienden a ser callados, siguen más que dirigir | Energía, competitivos, seguros, comportamiento como líderes |
| Sociabilidad          | Tímidos y retraídos, buenos escuchas           | Extrovertido, expresivo, sociables                          |

| Escala                     | Puntuación Baja                                                   | Puntuación Alta                                                                       |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Sensibilidad interpersonal | Indiferentes, críticos, duros, confrontan cuestiones de desempeño | Agradable, cálido, populares                                                          |
| Prudencia - Meticulosidad  | No fiables, desorganizados, descuidados, flexibles, receptivos    | Fiables, organizados, fáciles de supervisar, un tanto inflexibles y reacios al cambio |
| Curiosidad                 | Poco imaginativos, intereses limitados, toleran monotonía         | Imaginativos, inventivos, propensos a aburrirse                                       |
| Estilo de Aprendizaje      | Susceptibles, inquietos e impulsivos                              | Prevenidos, minuciosos, concienzudos                                                  |

Este inventario puede predecir el comportamiento laboral en función de la personalidad y de las características interpersonales.

En cuanto a las subescalas se tienen que tomar en consideración por la importancia que reflejan y que a continuación se describen.

El resto de las subescalas pueden ser menos visibles que las otras tres, y puntuaciones bajas pueden indicar una agitación interna.

“Adjustment”, que en castellano lo traducen como “estabilidad emocional”, refleja la calma de la persona, aceptación, autocrítico y tensión. Sin embargo, podría ser de preocupación, su calma o estado de ánimo estable. Puede representar el grado en que se gestiona cuando se enfrenta a situaciones de presión, de volatilidad, incertidumbre de manera constante. Los niveles altos, son sinónimo de confiados en sí mismos, resistencia y tolerancia al estrés y optimistas. Los niveles bajos, muestran resistencia a la autocrítica, alta tensión y presión que se les puede complicar gestionarla de manera eficiente en la organización e inclusive con cierto pesimismo.

La estabilidad emocional obviamente está muy relacionada con inteligencia emocional que se puede entender como la capacidad de conocerse a uno mismo reconociendo las emociones de las acciones de una persona y utilizarlas como una guía en los procesos de tomas de decisiones, generando confianza en uno mismo. Así mismo, como una capacidad de reconocer lo que puede afectar los impulsos, generando por tanto un alto control de automotivación con un compromiso para lograr los resultados mostrando una empatía que desarrolle también la capacidad

de la asociación de influencia a través de la comunicación y expresando de esta manera un liderazgo.

#### **Estabilidad Emocional.**

| <b>Subescala HIC</b> | <b>Comentario</b>                   | <b>Bajo</b>                              | <b>Alto</b>                                  |
|----------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Empatía              | Ausencia de irritabilidad           | Se irrita con los errores de los demás   | Empático                                     |
| Sin ansiedad         | Ausencia de preocupación            | Ansioso o tenso                          | Relajado                                     |
| Sin culpabilidad     | Ausencia de remordimiento           | Tiende a preocuparse por errores pasados | No se preocupa demasiado por errores pasados |
| Serenidad            | Falta de emotividad                 | A veces actúa de forma emocional         | Tranquilo                                    |
| Ecuánime             | No es temperamental ni irritable    | Temperamental o irritable                | Ecuánime                                     |
| Sin quejas           | Actitud positiva hacia el desempeño | Quejas frecuentes                        | Quejas poco frecuentes                       |
| Que confía           | No es suspicaz ni paranoico         | Cuestiona las intenciones de los demás   | Que confía                                   |
| Fuertes lazos        | Buenas relaciones con la autoridad  | Hostil hacia la autoridad                | Actitud positiva hacia la autoridad          |

**Serenidad, Ecuánime y Sin quejas** se pueden expresar como agitación externa o manifestación de estrés.

Ambición, refleja su autoconfianza, competitividad a través de su capacidad energética, cuidando la iniciativa o la búsqueda de roles de liderazgo, demostrando sus características, su personalidad, busca estatus y valora los logros. Los niveles altos, reflejan su competitividad y ansiedad por avanzar por sí mismos, mientras que los niveles bajos, pueden reflejar poca iniciativa y quizás menos interés en progresar en su carrera.

Es buscar la competitividad, impulsando a conseguir y generar mayor valor a las organizaciones soportadas en su visión estratégica y los planes de desarrollo de las capacidades organizacionales a fin de lograr objetivos de mayor nivel

### **Ambición.**

Indican facetas del estilo de reacción que tienen impacto en el grado general en el cual parece líder.

| <b>Subescala<br/>HIC</b> | <b>Comentario</b>                          | <b>Bajo</b>                                       | <b>Alta</b>                                |
|--------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Competitivo              | Competitivo, persistente, ambicioso        | Relajado                                          | Competitivo y resuelto a avanzar           |
| Autoconfianza            | Seguro de sí mismo                         | Le falta de confianza                             | Seguro de sí mismo                         |
| Logro                    | Realización de metas                       | Insatisfecho con sus logros                       | Contento consigo mismo y con su trabajo    |
| Liderazgo                | Capacidad de liderazgo                     | Reticente a asumir responsabilidades de liderazgo | Dispuesto a asumir puestos de autoridad    |
| Identidad                | Satisfacción con las tareas de su vida     | Carente de dirección en su carrera                | Su carrera tiene enfoque                   |
| Sin ansiedad Social      | Seguro de sí mismo en situaciones sociales | Retraído en situaciones sociales                  | Seguro de sí mismo en situaciones sociales |

En cuanto a la sociabilidad, es el grado en el que la persona desarrolla, necesita o disfruta las interacciones con otros, pero cuidando el nivel de protagonismo, socialmente audaz o entretenido, necesita y disfruta la interacción social. Los niveles altos expresan que son extrovertidos, alegres e impulsivos y nos les gusta trabajar solos. Los niveles bajos, los reflejan como reservados y tranquilos, evitan llamar la atención y no les importa trabajar solos.

Es evidente la implicación de trabajar y colaborar de manera multifuncional para desarrollar, potenciar y capitalizar equipos de alto desempeño. Sin embargo, en este aspecto, el social, es importante el ser consistentes y manifestarlo en sus comportamientos.

### **Sociabilidad.**

Las tres primeras indican el grado y la frecuencia con la que se involucra en situaciones sociales, y las dos últimas la interacción con otros.

| <b>Subescala HIC</b>      | <b>Comentario</b>                 | <b>Bajo</b>                             | <b>Alto</b>                                           |
|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Le gustan las fiestas     | Disfruta de las fiestas           | No le gustan las reuniones sociales     | Disfruta de las reuniones sociales                    |
| Atraído a las fiestas     | Las multitudes le emocionan       | Prefiere los grupos pequeños            | Disfruta de los grupos grandes                        |
| Busca nuevas experiencias | Prefiere la variedad y el desafío | Poco aventurero, prefiere poca variedad | Aventurero, busca activamente nuevas experiencias     |
| Exhibicionista            | Tendencias exhibicionistas        | Evita ser el centro de atención         | Busca llamar la atención                              |
| Divertido                 | Es ingenioso y divertido          | No es particularmente entretenido       | Es encantador, divertido y con buen sentido del humor |

La sensibilidad interpersonal es importante en cuanto a que es perceptivo, socialmente sensible y hábil para mantener relaciones reflejando sensibilidad social y tacto. Los niveles altos expresan simpatía, calidez y popularidad, mientras que los niveles bajos que son independientes, francos y directos. Es fundamental para tomar acción en función de conocer y entender hasta cierto punto lo que otras personas piensan, sienten, cuáles son sus necesidades o expectativas.

### Sensibilidad Interpersonal.

| Subescala HIC   | Comentario                        | Bajo                                     | Alto                                 |
|-----------------|-----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| Llevadero       | Tolerante y de buen carácter      | No es siempre tolerante y bondadoso      | Lo percibe como transigente          |
| Sensible        | Tiende a ser amable y considerado | Con poco tacto                           | Diplomático                          |
| Cariñoso        | Muestra interés en otros          | No le interesan las necesidades de otros | Perspicaz y comprensivo              |
| Sociable        | Disfruta de la interacción social | Retraído socialmente                     | Disfruta de la compañía de los demás |
| Sin agresividad | Carente de hostilidad             | Es crítico de los demás                  | Generalmente abierto a los demás     |

En cuanto a la prudencia relacionada también como meticulosidad , se define como, que tan consciente, conforme y dependiente se es. Los focos son: la orientación al detalle, organizado, planeador y sigue las reglas. En los niveles altos se encuentra que son organizados, confiables, y meticulosos, y en los bajos son impulsivos y flexibles, tienden a no acatar las reglas y la supervisión cercana, sin embargo, pueden ser creativos y espontáneos.

Esta genera confianza y respeto de los demás incluyendo la forma y estilo de interactuar y comunicarse con los demás de forma seansata, es decir : de forma propia, respetuosa y objetiva.

### Prudencia – Meticulosidad.

| Subescala HIC   | Comentario                                            | Bajo                                                 | Alto                                                 |
|-----------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Moralista       | Se adhiere estrictamente a los valores convencionales | Prefiere establecer sus propias reglas               | Dispuesto a seguir las reglas                        |
| Dominio         | Trabajador                                            | Actitud relajada hacia su trabajo                    | Se preocupa por hacer un buen trabajo                |
| Virtuoso        | Tener principios                                      | Dispuesto a admitir pequeñas faltas                  | Se preocupa por ser respetable y de altos principios |
| Nada autónomo   | Le preocupan las opiniones de los demás               | Independiente y reacio a la retroalimentación        | Se preocupa por cómo lo perciben los demás           |
| Nada espontáneo | Preferencia por lo predecible                         | Espontáneo                                           | Planificador en su enfoque                           |
| Autocontrol     | Sin impulsividad                                      | Impulsivo                                            | Actitud precavida                                    |
| Evita problemas | Problemático profeso                                  | Susceptible a tomar riesgos negativos e innecesarios | Anticipa las consecuencias de sus acciones           |

Evita problemas con resultados muy bajos en el quinto percentil y eleva las posibilidades de tendencias a delinquir.

Mientras que las puntuaciones cuentan con 12 preguntas afirmativas o más de estos tres primeros HIC, es probable que se trate de un perfil de manejo de impresión.

Respecto a la escala de curiosidad, refleja el grado en el que una persona es creativa, aventurera, más analítica, brillante, interesado intelectualmente, pero cuidando la curiosidad, imaginación, visionario y tiene facilidad para aburrirse. Los altos niveles, son imaginativos, de mente ágil y estratégica, pero pueden aburrirse fácilmente y no le ponen atención al detalle. Los bajos, son proactivos, consistentes y capaces de concentrarse en largos períodos de tiempo.

Es fundamental para conocer y entender procesos, a las persona, organizaciones, importante para la innovación, creatividad para la transformación y por tanto para tomar decisiones sustentadas en “hechos”.

### Curiosidad – Inquisitivo.

| Subescala HIC         | Comentario                           | Bajo                                              | Alto                                                  |
|-----------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Habilidad científica  | Interés en la ciencia                | Poco interés en por qué ocurren las cosas         | Fuerte interés en por qué ocurren las cosas           |
| Curiosidad            | Curiosidad acerca del mundo          | Bajo grado de curiosidad                          | Alto grado de curiosidad                              |
| Necesita estimulación | Disfruta de aventura y emoción       | Sin interés en la estimulación, desafío y emoción | Busca desafío, estimulación y emoción                 |
| Juegos intelectuales  | Disfruta de los juegos intelectuales | Sin interés de los juegos intelectuales           | Mucho interés en acertijos y rompecabezas             |
| Crear ideas           | Fluidez de ideas                     | No es bueno para generar ideas                    | Bueno para generar ideas                              |
| Cultura               | Interés por la cultura               | Intereses limitados                               | Amplia variedad de intereses y actividades culturales |

Estilo de aprendizaje, disfruta las actividades académicas, y valora la educación como un fin por sí mismo, cuida sus niveles de actualización, le atraen los temas técnicos. Los altos puntajes, tienden a disfrutar la educación y del adiestramiento, de la capacitación, mientras que los bajos, muestran menos interés en el aprendizaje formal y están más interesados en el aprendizaje basado en la experiencia laboral.

El aprendizaje es fundamental desde diferentes perspectivas, ya sea desde la experiencia específica o experiencias críticas, o bien con la conceptualización de modelos mentales u observaciones.

### **Estilo de aprendizaje.**

Las puntuaciones bajas reflejan cuando el sujeto aprende de ser necesario aprender en y con la práctica.

| <b>Subescala HIC</b>    | <b>Comentario</b>         | <b>Bajo</b>                           | <b>Alto</b>                         |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Formación               | Buen estudiante           | Experiencia negativa con la educación | Actitud positiva hacia la educación |
| Habilidades matemáticas | Facilidad con los números | Falta de habilidad con los números    | Facilidad con los números           |
| Buena memoria           | Buena memoria             | Un tanto olvidadizo                   | Memoria buena o precisa             |
| Lectura                 | Disfruta de la lectura    | Conocimiento obsoleto, sin actualizar | Conocimiento actualizado            |

Mientras el inventario de personalidad puede presentar los comportamientos del día-a-día, los riesgos de desempeño evaluados con HDS son observados cuando una persona la gestiona de manera eficiente y activa su imagen pública. Lo anterior puede ser reflejado en sobrecargas de actividades, situaciones de alto estrés y presión, cambio, saturación, no adecuación de la persona al perfil del puesto, a la cultura de la empresa o inclusive en aquellos casos en que la persona se siente confortable.

En lo que refiere al inventario de Desarrollo, HDS (Hogan Development Survey) evalúa 11 riesgos que son comunes en el desempeño de los ejecutivos y que pueden contribuir, para bien o como obstáculo, también conocidos como descarriladores, en el desarrollo profesional del ejecutivo. Estos comportamientos se muestran cuando un ejecutivo no está manejando de manera correcta su imagen pública. Es decir, y como se ha mencionado, aquellas variables o comportamientos que pueden obstaculizar la carrera profesional de un ejecutivo si no son gestionados de manera adecuada para desarrollar y construir relaciones e interactuar con otros de manera eficiente, cohesiva y orientada hacia el desarrollo de logros con los equipos y la organización.

Este inventario refleja “el lado oscuro”, es decir aquellos factores invisibles y relacionados a la personalidad y que pueden descarrilar la carrera profesional del ejecutivo, y de ahí también el término de los “descarriladores”.

A continuación, se muestra un resumen de estos conceptos<sup>2</sup>.

| Lado Oscuro         | Lado Claro                 | Lado Oscuro         |
|---------------------|----------------------------|---------------------|
| Volátil             | Estabilidad Emocional      | Arrogante           |
| Cauteloso           | Ambición                   | Arrogante           |
| Reservado           | Sociabilidad               | Melodramático       |
| Escéptico           | Sensibilidad interpersonal | Pasivo Agresivo     |
| Escéptico           | Sensibilidad interpersonal | Servicial           |
| Arriesgado          | Meticulosidad              | Perfeccionista      |
| Servicial           | Curiosidad                 | Imaginativo         |
| HDS Alto = HPI Bajo |                            | HPI Alto = HDS Alto |

Las puntuaciones elevadas en el HDS pueden representar que el riesgo aumenta con comportamientos que pueden ser negativos. Sin embargo, muchos ejecutivos tienen algunas puntuaciones elevadas, donde el reto será que estos comportamientos no se capitalicen o reflejen de manera negativa.

El HDS se guía por cuatro consideraciones. La primera, que medir, se basa en los desórdenes descritos en DSM-III-R y DSM-IV que reflejan la taxonomía de los desórdenes de la personalidad por la American Psychiatric Association, 1994, y se presentan 11 escalas de desarrollo de riesgos con su comparación a desordenes de la personalidad. La segunda consideración es como se conceptualiza y cada una de las escalas refiere a un grupo (cluster) de comportamientos. La tercera consideración que se utiliza en el HDS es respecto a cómo medir los desórdenes de la personalidad, y la cuarta, es el contenido real de las sub-escalas o reactivos.

El modelo original de HDS era el de “PROFILE” desarrollado por Warren Jones en 1988 en la Universidad de Tulsa, poco después de la aparición del DSM-III, eje 2 de los desórdenes de la personalidad (American Psychaitric Association, 1987).

---

<sup>2</sup> (Hogan Assessment Systems, 2009); (Hogan Assessment System, 2012)

Se usa “PROFILE” por cinco años, se observan asociaciones entre éste y problemas gerenciales y otras informaciones de posibles fallas en el potencial de las carreras profesionales. La conclusión es el desarrollo de una evaluación de riesgos en el desempeño, donde se determina la necesidad de evaluar comportamientos interpersonales que pueden afectar el desempeño o reputación en el trabajo.

Resumiendo, el HPI y HDS son diseñados para reflejar los riesgos de desempeño de una persona.

En 1992 se empieza a trabajar con HDS, donde éste es un indicador confiable para tendencias de comportamiento que pueden ser, como se ha mencionado, “descarriladores” en la carrera profesional de un ejecutivo.

A lo largo del tiempo se identifican estilos de liderazgo asociados a descarriladores gerenciales. El Center of Creative Leadership y el Personal Decision International han concluido que los ejecutivos que son técnicamente competitivos, pueden fallar en aspectos de arrogancia, vengativos, faltos de confianza, egoístas, complicaciones emocionales, compulsivos, “over controlling”, insensibles, abrasivos, lejanos a la gente y/o a las operaciones, muy ambiciosos e incapaces de delegar en otros comportamientos.

Esto podría parecer que como el Five-Factor Model , FFM, los riesgos medidos por el HDS reflejan temas comunes en la vida de la gente, que consiguen, pero fallan, y por tanto no pueden desarrollar y capitalizar su potencial.

Se han desarrollado versiones del HDS, y la versión actual es de 1997 con 11 escalas primarias y 168 reactivos – ítems. Existen diversos autores que clasifican la influencia e interacciones de la personalidad de diferente manera, y enfocándose en los procesos de lo que Hogan llama “riesgos de desempeño” se utiliza la de Horney, 1950, que resume la taxonomía como el primer paso considerando tres aspectos.

El alto riesgo se considera arriba del percentil 90, mientras que un riesgo moderado es entre 70 y 89. El riesgo bajo es entre 40 y 69 y sin riesgo abajo del percentil 39.

Una puntuación alta aumenta la posibilidad de que sí exista un riesgo y por tanto el comportamiento podría ser contraproducente.

En algunos casos, las puntuaciones altas son atractivas “o requeridas” para algún rol en específico, sin embargo, habrá que tener cuidado de que no se convierta, efectivamente, en un “descarrilador”. Una puntuación sin riesgo no indica la presencia de una fortaleza.

Es importante considerar algunas relaciones entre ambos inventarios, el de Desarrollo y el de Potencial.

Por lo anterior es interesante conocer y entender las implicaciones que se dan, las cuales se expresan en la tabla siguiente.

1.- Moviéndose lejos de la gente, sentimientos de insuficiencia, evitando contacto con otros.

2.- Moviéndose contra la gente, dudas de uno mismo por dominar e intimidar a otros.

3.- Moviéndose hacia la gente, manejando las inseguridades de uno y construyendo relaciones.

Estas escalas del HDS se pueden agrupar en tres apartados.

Primero: Aquellos que pueden ser interpretados como un riesgo de alejarse de los demás.

Éstos muestran inseguridad, desconfianza, hostilidad, inhibición social. Aquí se tiene:

|                         | Escala                                                                                 | Implicaciones en el desempeño                                                                                                                                         |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alejándose de los demás | <b>Volátil</b><br>Entre la calma y la explosión emocionales<br><br>Alto Riesgo 100-90% | Intensidad y energía en ocasiones explosivo, reacciones a la crítica.<br><br>Grita cuando está enojado                                                                |
|                         | Riesgo Moderado<br>89%-70%                                                             | Con energía y activo<br>Se frustra y se molesta fácilmente<br>Irritable cuando está frustrado<br>Es comprensivo en problemas de otros<br>Temperamentalmente irritable |
|                         | Bajo Riesgo<br>69%-40%                                                                 | Buen humor, maneja frustraciones, entusiasta<br>calmado en emergencias, rara vez se enoja con los demás                                                               |
|                         | Sin Riesgo<br>39%- 0%                                                                  | Tranquilo, constante y estable<br><br>Expresa sus emociones, suele estar de buen humor, rara vez se exalta, mantiene las relaciones                                   |

|                         | Escala                                                                                    | Implicaciones en el desempeño                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alejándose de los demás | <b>Escéptico</b><br>De confiar en los demás a ser decepcionado<br><br>Alto Riesgo 100-90% | Conocedor de la gente y de la dinámica en las relaciones de grupo<br><br>Alerta a señales de falta de respeto, traición<br>Polémico y se ofende fácilmente<br>Cuenta con que sea maltratado<br>Toma represalias  |
|                         | Riesgo Moderado<br>89%-70%                                                                | Conocedor de los motivos de otros y de la dinámica en las relaciones de las personas<br><br>Toma la crítica en forma personal<br>Es rencoroso, polémico, difícil de darle "coaching"                             |
|                         | Bajo Riesgo<br>69%-40%                                                                    | Escucha las observaciones sin ponerse a la defensiva<br>Forma relaciones basado en la confianza<br>No es rencoroso, es fácil de darle "coaching"<br>No se toma las cosas personalmente                           |
|                         | Sin Riesgo<br>39%- 0%                                                                     | Optimista positivo y confía en otros<br><br>Acepta las observaciones y la crítica<br><br>Rara vez discute con los demás o los desafía<br><br>Muestra confianza en los demás<br><br>Perdona los defectos de otros |

|                         | Escala                                                                                                                                         | Implicaciones en el desempeño                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alejándose de los demás | <b>Cauteloso</b><br>Desde una posición confiada de emprender iniciativas hasta ser reacio a intentar hacer cosas nuevas<br>Alto Riesgo 100-90% | Toma decisiones con alta probabilidad de éxito y de bajo riesgo<br>Le preocupa recibir críticas<br>Le preocupa que el personal cometa errores<br>Es reacio a probar nuevas tecnologías<br>Evita tomar posturas controvertidas en público |
|                         | Riesgo Moderado<br>89%-70%                                                                                                                     | Toma decisiones buenas y de bajo riesgo<br>Necesita que le animen reiteradamente<br>Es reacio a probar nuevas tecnologías<br>Se preocupa excesivamente por los errores<br>Se preocupa por los errores del personal                       |
|                         | Bajo Riesgo<br>69%-40%                                                                                                                         | Confía en sí mismo y es maduro<br>No teme al fracaso<br>Experimenta con nuevos métodos y tecnologías<br>Maneja bien las decepciones<br>Acepta nuevos retos                                                                               |
|                         | Sin Riesgo<br>39%- 0%                                                                                                                          | Confía en sí mismo y está dispuesto a expresarse libremente<br><br>Dispuesto a probar nuevos métodos y tecnologías<br><br>Toma decisiones fácilmente<br><br>No teme cometer errores<br><br>Dispuesto a expresar sus puntos de vista.     |

|                         | Escala                                                                                                                                                             | Implicaciones en el desempeño                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alejándose de los demás | <b>Reservado</b><br>Desde preocuparse por los problemas de otros hasta parecer indiferente o sin prestarle importancia a otras personas<br><br>Alto Riesgo 100-90% | Toma decisiones independientemente y hace frente a la crítica<br>Malinterpreta las señales sociales<br>Duro e independiente<br>Sin querer, hierde los sentimientos de otros                                                 |
|                         | Riesgo Moderado<br>89%-70%                                                                                                                                         | Es independiente, duro, indiferente y desapegado<br>Actúa sin consultar a otros<br>Malinterpreta la retroalimentación<br>Es rígido en la presencia de personas desconocidas<br>Maneja con facilidad la crítica y la presión |
|                         | Bajo Riesgo<br>69%-40%                                                                                                                                             | Es accesible socialmente y le preocupan los demás<br>Hace preguntas para entender a los demás, es considerado con los demás<br>Intuye rápidamente la forma de ser de los demás<br>Cuando se lo piden, ayuda                 |
|                         | Sin Riesgo<br>39%- 0%                                                                                                                                              | Es sociable, amistoso, amable y comprensivo<br><br>No tiene problemas para conocer gente nueva<br><br>Se comunica efectivamente<br><br>Preocupado por los problemas<br><br>Entiende los sentimientos de los demás           |

|                         | Escala                                                                                                                                                                                                                       | Implicaciones en el desempeño                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alejándose de los demás | <b>Pasivo – Agresivo</b><br>Desde ser cooperativo, alegre y abierto a que se le hagan observaciones, hasta ser testarudo, irritable, privadamente resentido y cerrado a la orientación (coaching)<br><br>Alto Riesgo 100-90% | Tiene buenas aptitudes sociales y da una primera impresión positiva<br>Cooperador, pero internamente, se siente maltratado<br>Cuestiona privadamente la competencia de la alta gerencia<br>Se molesta cuando le interrumpen<br>Deja todo para después o aplaza los proyectos que no desea |
|                         | Riesgo Moderado<br>89%-70%                                                                                                                                                                                                   | Tiene buenas aptitudes sociales<br>No le gustan las interrupciones<br>Cuestiona la competencia de la alta gerencia<br>Aplaza las tareas que no le gustan<br>Es testarudo cuando le presionan para que muestre resultados                                                                  |
|                         | Bajo Riesgo<br>69%-40%                                                                                                                                                                                                       | Es cooperador y se le puede dar coaching, respeta la política de la empresa<br>Paciente incluso cuando le interrumpen<br>Ayuda a los demás cuando se atrasan<br>Apoya al equipo de gerencia                                                                                               |
|                         | Sin Riesgo<br>39%- 0%                                                                                                                                                                                                        | Ayuda a los demás, es positivo, y acepta la crítica<br>Solicita observaciones acerca de su desempeño<br>Apoya la organización en privado<br>Acepta de buena gana las sugerencias<br>No le importa que le interrumpen                                                                      |

Volátil, mide la calma emocional o explosividad. Comienza entusiasta hacia la gente, tareas o proyectos y terminan después decepcionados con ello. Con alta calificación podría ser falta de persistencia.

Es importante que los líderes cuenten con la capacidad de realizar sus funciones bajo circunstancias de ambigüedad e incertidumbre mostrando su ecuanimidad, estabilidad emocional y tomando decisiones de manera clara y práctica.

Escéptico, muy sociable, pero sensible y excesivamente a las críticas, tienden a ser personas desconfiadas. Con alto puntaje muestra falta de confianza.

El escéptico puede ser un obstáculo importante frente a la confianza y credibilidad del equipo pudiendo generar frustraciones dado que impacta en las tomas de decisiones y acciones. Si bien en algunos casos ayuda a la reflexión y cuestionamientos, también es importante que no sea perjudicial, identificando las causas, razones u orígenes para poder accionar de manera práctica.

Cauteloso, deseoso de confianza, para nuevas aventuras, tiende a ser resistente al cambio y renuente a arriesgarse y rechazar nuevas oportunidades, sobre preocupado de ser criticado.

Muy relacionado con la prudencia y su capacidad de actuar, y principalmente para no erosionar la relación en el equipo.

Reservado, toma cuidado de los problemas o parecer indiferente, falta de interés en conocer y estar al tanto de los sentimientos de otros, tiende a no ser buen comunicador, con alto puntaje tiene dificultad para comunicar oportunamente.

Ser lo suficientemente preciso para comunicar oportunamente aspectos, iniciativas y situaciones clave relacionadas al negocio.

Pasivo-Agresivo, tiende a ser “terco”, a dejar inconcluso el trabajo y poco cooperador, puede no ser abierto a la retroalimentación, irritable, duro. Independiente, no hace peticiones a los demás, y llega a irritarse si persisten.

Se debe tener en consideración que no llegue a tener una personalidad al límite de ser antisocial o inclusive “un narcisista”. Antisocial por sentimientos de falta de comprensión, inclusión, o bien agresivo hacia escuchar sugerencias o a tolerar imposiciones, desafiar y mostrar el poder.

El segundo grupo es el que se considera que una persona se mueve contra los demás, donde está la confianza en sí mismo.

|                                   | Escala                                                                                                                                                                                 | Implicaciones en el desempeño                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moviéndose en contra de los demás | <b>Arrogante</b><br>Comportamiento que va desde la modestia y la autolimitación hasta promoverse activamente y tener expectativas no realistas de éxito y poder<br>Alto Riesgo 100-90% | Tiene mucha confianza y no teme a nada cuando enfrenta tareas difíciles<br>Sobrevalora sus habilidades y capacidades<br>Se le dificulta aprender de sus errores<br>Da por hecho que tiene razón sin pedir las opiniones de los demás<br>Siente que tiene derecho a tener una posición de liderazgo |
|                                   | Riesgo Moderado<br>89%-70%                                                                                                                                                             | Seguro de sí mismo en situaciones sociales, enérgico y no le teme a nada<br>Espera ser tratado con respeto<br>Busca puestos de iniciativa y liderazgo<br>Promueve sus planes públicamente<br>Podría no solicitar la opinión de otros al estar pensando en soluciones o resolviendo un problema     |
|                                   | Bajo Riesgo<br>69%-40%                                                                                                                                                                 | Confiado en sus habilidades<br>Tiene una visión realista sobre sus capacidades<br>Tiene objetivos profesionales razonables<br>Dispuesto a escuchar la crítica negativa                                                                                                                             |
|                                   | Sin Riesgo<br>39%- 0%                                                                                                                                                                  | Modesto y poco pretensiosos<br><br>Poco dado a interrumpir, criticar o desafiar a los demás<br><br>Evita promoverse a sí mismo<br><br>Acepta la responsabilidad por su fracasos y errores<br><br>Le falta sentido de merecimiento                                                                  |

|                                   | Escala                                                                                                                                                                | Implicaciones en el desempeño                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moviéndose en contra de los demás | <b>Arriesgado</b><br>Desde parecer callado, modesto y responsable hasta parecer inteligente, encantador, impulsivo y desafiante de los límites<br>Alto Riesgo 100-90% | Interesante, atrevido y divertido<br>Disfruta poniendo a prueba los límites<br>Necesita variedad y emoción<br>Ignora sus errores<br>Espontáneo, flexible e impulsivo                                      |
|                                   | Riesgo Moderado<br>89%-70%                                                                                                                                            | Inteligente, encantador y aventurero<br>Pone los límites a prueba<br>No teme al riesgo<br>No se pasa lamentando los errores del pasado<br>Impaciente y se aburre fácilmente                               |
|                                   | Bajo Riesgo<br>69%-40%                                                                                                                                                | Confiable y auto disciplinado<br>Piensa antes de actuar<br>Se comunica a través de los canales apropiados<br>Cumple sus compromisos<br>Rara vez toma riesgos innecesarios                                 |
|                                   | Sin Riesgo<br>39%- 0%                                                                                                                                                 | Cuidadoso, responsable y apropiado en situaciones sociales<br><br>Aprende de sus errores<br><br>Se comunica respetuosamente<br><br>Sigue las reglas de la empresa<br><br>Evita tomar riesgos innecesarios |

|                                   | Escala                                                                                                                                       | Implicaciones en el desempeño                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moviéndose en contra de los demás | <b>Melodramático</b><br>Desde la modestia y un callado control de sí mismo a la auto expresión dramática y vívida<br><br>Alto Riesgo 100-90% | Melodramático, piensa rápidamente y tiene aptitudes sociales<br><br>Con frecuencia adquiere demasiados compromisos sociales<br><br>Puede no escuchar con atención<br><br>Busca posiciones de liderazgo<br><br>Domina las situaciones sociales |
|                                   | Riesgo Moderado<br>89%-70%                                                                                                                   | Inteligente, interesante y expresivo<br><br>Da una poderosa primera impresión<br><br>No le preocupan los detalles<br><br>Coqueteo y divertido<br><br>Disfruta posiciones de liderazgo                                                         |
|                                   | Bajo Riesgo<br>69%-40%                                                                                                                       | No es pretencioso y es socialmente apropiado<br><br><br>No busca llamar la atención<br><br><br>Apoya el desempeño de los demás<br><br><br>Buen seguidor<br><br><br>No exagera su propia importancia                                           |

En este grupo se tienen la arrogancia, arriesgado, melodramático, imaginativo.

Arrogante, modesto, asertivo, irrealista en sus expectativas de éxito y poder. Puntos de vista “inflados” y no es capaz de admitir errores o aprender de las experiencias, sobrestima su capacidad y valor.

Una característica de un líder es la humildad, y tiene que ser evidente, ya que la personalidad e imagen propia pueden ser enmascaradas y marcan distancia de la gente transmitiendo insensibilidad, falta de compostura en momentos de mayor presión entre otros.

Arriesgado, tiende a ser encantador, disfruta asumiendo riesgos y buscar permanentemente emociones fuertes. Con altos puntajes, se le hace difícil cumplir los compromisos y aprender de sus errores y experiencias.

Si bien se deben tomar decisiones de manera práctica y rápida, mostrando su capacidad de retar el “status quo” y salirse de la zona de confort, estas deben estar sustentadas en hechos para garantizar su efectividad.

Melodramático, dramático, auto-expresivo, comprometido, busca atraer la atención, se preocupa porque le tengan en cuenta y tiende a carecer de concentración. Con altos puntajes le falta de foco.

Buscan posiciones de liderazgo, e inclusive podrían llegar a mostrar ciertos comportamientos “desfavorables” bajo presión, como por ejemplo reaccionar “negativamente” de ciertas maneras ante situaciones específicas o inclusive el ser manipuladores hasta cierto punto.

Imaginativo. Sensible, práctico, impredecible. Actúa interesadamente, excéntrico, tiende a ser creativo pero inestable en sus juicios.

Los líderes deben contar con procesos divergentes y convergentes que les permitan lograr identificar alternativas y soluciones ante ciertas condiciones o retos, garantizando practicidad y valor al negocio.

El tercer grupo, es relacionado con ser perfeccionista y servicial, mostrando el acercarse a los demás. Esto muestra la conformidad.

|                            | Escala                                                                                                                                                                  | Implicaciones en el desempeño                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moviéndose hacia los demás | <b>Perfeccionista</b><br>Desde ser tolerante, relajado y dispuesto a delegar hasta ser meticuloso, exigente, crítico y demasiado concienzudo<br><br>Alto Riesgo 100-90% | Educado, detallista, trabajador y actúa apegado a las reglas<br>Maneja a su personal con control excesivo<br>Intenta hacerlo todo bien<br>Difícil de complacer<br>Incómodo con la ambigüedad                                   |
|                            | Riesgo Moderado<br>89%-70%                                                                                                                                              | De buenos modales, concienzudo, trabajador<br>Supervisa de cerca de los demás<br>Se le hace difícil delegar tareas<br>Mantiene altos estándares para sí y para los demás                                                       |
|                            | Bajo Riesgo<br>69%-40%                                                                                                                                                  | Flexible con las reglas y los procedimientos<br>Establece apropiadamente prioridades de trabajo y actividades<br>Delega tareas a otros<br>Cómodo trabajando sin indicaciones precisas                                          |
|                            | Sin Riesgo<br>39%- 0%                                                                                                                                                   | No es exigente y es flexible con las reglas<br><br>No maneja a su personal con control excesivo<br><br>Delega regularmente las tareas<br><br>Tiende a ser flexible<br><br>Establece apropiadamente prioridades para las tareas |

|                            | Escala                                                                                                                                                                                                          | Implicaciones en el desempeño                                                                                                                                                         |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Moviéndose hacia los demás | <b>Complaciente - Servicial</b><br><br>Desde ser independiente y estar dispuesto a desafiar a aquellos con autoridad, hasta ser el conformista y reacio a tomar acciones por sí solo<br><br>Alto Riesgo 100-90% | Servidor, modesto, agradable<br>Consulta a su jefe con regularidad<br>Muy buen miembro de equipo, cortés y educado<br>Rara vez cuestiona la política de la empresa                    |
|                            | Riesgo Moderado<br>89%-70%                                                                                                                                                                                      | Dispuesto a concordar, agradable y cooperador<br>Deseoso de complacer<br>Mantiene informado al jefe<br>Apoya la política de la empresa<br>Se le considera como buen miembro de equipo |
|                            | Bajo Riesgo<br>69%-40%                                                                                                                                                                                          | Autosuficiente y fiel a su personal<br>Dispuesto a estar en desacuerdo cuando sea apropiado<br>Dispuesto a apoyar a sus subordinados<br>Actúa independientemente                      |
|                            | Sin Riesgo<br>39%- 0%                                                                                                                                                                                           | Independiente y autosuficiente<br>Dispuesto a actuar sin previa aprobación<br>Dispuesto a desafiar al jefe<br>Confía en los subordinados director<br>Defiende a sus subordinados      |

Perfeccionista. Una persona concienzuda y difícil de complacer, meticuloso, crítico. Tiende a no “empoderar”, es decir, a delegar adecuadamente al personal e inclusive a desmoralizar a los empleados.

El líder debe tener cuidado que en la búsqueda de la excelencia, exista un balance en la velocidad de respuesta y en la toma de decisiones, y cuidar el no tener consecuencia importantes en los tiempos de ejecución.

Complaciente. Tiende a ser agradable y conforme, es renuente a actuar independientemente, pero no muestra apoyo a subordinados, tampoco reta o desafía. Afán de agradar. Buscar la aprobación de los demás para manejar las propias inseguridades.

#### **I.4 Capacidades Organizacionales.**

En el mundo empresarial y corporativo, las organizaciones siempre están en búsqueda de generar mayor rentabilidad a los accionistas con beneficios a la sociedad, y ello conlleva al imperativo de que las organizaciones estén en la búsqueda permanente del crecimiento, ya sea de manera orgánica o bien a través de fusiones o adquisiciones. (PWC, 2014) (Leinwand & Mainardi, 2010)

Las organizaciones que desean continuar creciendo en el mercado se tienen que transformar y evolucionar de manera importante, y a fin de continuar siendo competitivas, tienen que sustentar su crecimiento en el desarrollo, ejecución y consolidación de las capacidades organizacionales.

Sin embargo, en cualquiera de los casos en el que se esté, en cuanto al posicionamiento de la organización por los recursos utilizados durante su historia, no garantiza de ninguna manera el que la empresa pueda lograr los objetivos planeados y su visión en el largo plazo.

Bajo este entendido, las organizaciones tendrán que planear la construcción y desarrollo de las capacidades organizacionales (organizational capabilities) que apoyarán y contribuirán en la preparación de la organización para los retos por venir.

Existen estudios que muestran contribuciones importantes de la alta dirección en las capacidades organizacionales, como la agilidad, flexibilidad y desarrollo organizacional entre otros (Al-Omouh, 2021).

Se puede definir que una capacidad organizacional (El Capability), es la habilidad de desempeñar de una manera determinada una tarea o actividad con excelencia en la ejecución.

Las capacidades organizacionales deben responder a la dinámica del mercado y a las oportunidades para satisfacer los requerimientos de clientes y consumidores.

Pero, ahora bien, ¿Qué es o cómo se entiende una capacidad organizacional? Una capacidad organizacional puede ser entendida como el “puente” entre la estrategia y la ejecución de esta de manera excelente, y las cuales pueden ser clasificadas, desde un punto de vista de la experiencia, en tres vertientes. Primero, procesos, segundo la infraestructura donde se pueden incluir aspectos relacionados a la tecnología y sistemas entre otros, y por último el capital

humano como una capacidad organizacional real para la ejecución de excelencia de acuerdo con la estrategia y prioridades de la organización.

Así mismo, existen diversas concepciones y definiciones de Capacidades Organizacionales como lo describen (Pandza, Horsburgh, Gorton, & Polajnar , 2003) que definen las capacidades como “habilidades individuales e interacciones que son parte de los procesos de gestión, formas de comunicación y de la cultura organizacional; la conceptualización de una capacidad como un sistema de conocimientos y recursos integrado conduce a reconocer la incertidumbre como una característica intrínseca de una capacidad”

Así mismo es importante entender, desde la perspectiva de la experiencia y con la intención adicional de crecimiento de las empresas, porqué las capacidades organizacionales deben ser planeadas como tales, con una visión de futuro, y para ello, se describen cinco consideraciones importantes:

Primero, deben ser una prioridad estratégica, es decir, deben formar parte del plan estratégico y operativo de la organización, parte de la cultura o inclusive se podría decir que debieran “ser parte del ADN de la empresa”.

Segundo, las capacidades organizacionales deberán ser perfectamente claras ante un visión y destino, es decir, que estén totalmente alineadas al soporte y contribución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Tercero, deberán responder de manera ágil y oportuna no solamente a la dinámica y requerimientos del mercado, sino a la anticipación y mitigación de riesgos que puedan impactar a la empresa.

Como cuarto punto, las capacidades organizacionales deberán ser desarrolladas con una visión perfectamente clara de diferenciarse de la competencia y del mercado para tomar una ventaja competitiva.

Y cómo último punto, el desarrollo de las capacidades organizacionales deberá proveer visibilidad del desempeño y mejora continua de procesos y actividades en la empresa.

Las Capacidades, se convierten en un aspecto totalmente estratégico para las organizaciones. El éxito de una empresa estará dado en la medida de la velocidad y calidad del desarrollo, consistencia, utilización (usability), escalabilidad y evolución de sus capacidades.

Dichos imperativos deben de ser considerados en las tres dimensiones mencionadas anteriormente, es decir en los procesos, infraestructura y capital humano, para inspirar un propósito, una misión, visión y estrategias claras a través de sus líderes hacia el capital humano que le permita el compromiso para el desarrollo y ejecución de excelencia en los procesos y operaciones.

Las capacidades fundamentalmente encapsulan el conocimiento creado y acumulado por la firma (Prahalad y Hamel ,1990) y que han sugerido que la competencia principal se basa en el aprendizaje colectivo dentro de la organización y, en consecuencia, el motor debiese ser el aprendizaje.

Existen diferentes tipos de clasificaciones de capacidades.

Una clasificación las agrupa como Capacidades Operacionales y Capacidades Dinámicas. La capacidad operacional es aquella que permite a la organización funcionar en el presente (Winter 2005).

En relación con las capacidades dinámicas, una definición más explícita es las que se refieren (Teece, Pisano y Shuen ,2015) como la habilidad de las organizaciones para integrar, construir, y reconfigurar las competencias internas y externas para responder de manera rápida y eficiente a los cambios del medio ambiente.

Las capacidades dinámicas son las que están enfocadas en el cambio y transformación, y las cuales pueden ser conceptualizadas como aquellas que tienen el propósito de crear, extender o modificar su base de recursos apoyando la evolución y transformación de las empresas y poseen la característica de que están totalmente alineadas a la velocidad de respuesta que demanda el entorno.

Existen otras clasificaciones de capacidades, como, por ejemplo:

Capacidades Organizacionales (Organizational capabilities) o Funcionales, y que se entienden como estructuras que ilustran la competitividad de una organización en un mercado ante las variables que se requieren y necesitan enfrentar, las 3Cs: Clientes, Competitividad y Cambio (Simon, 2000).

Las Capacidades Organizacionales pueden/deben, como se ha mencionado anteriormente, formar parte de la Cultura de una Organización.

Por otra parte, y poca reflexión se hace respecto a la Cultura Organizacional, donde ésta podría ser relacionada con el Capital Humano. Líderes reconocidos y autores expertos en Cultura Organizacional expresan la importancia de ésta, no

solamente porque es fundamental tenerla, sino por la relevancia de desarrollarla y vivirla en beneficio de la organización. Existen investigaciones profesionales que reflejan un desempeño financiero mejor que otras que no poseen una cultura robusta.

Como se ha mencionado, una organización busca desarrollar una capacidad para diferenciarse de la competencia a través de un mejor desempeño, y con características particulares y que sean difíciles de replicar, de tal manera que sean un obstáculo y barrera competitiva. Por tanto, las capacidades organizacionales deberán ser comprendidas como ventaja competitiva.

Como una conclusión simple y práctica del cómo se deben entender las capacidades organizacionales, éstas se expresan como la capacidad de la organización para transformarse de una manera eficiente ante una necesidad imperante del cambio bajo las tres perspectivas mencionada: Proceso, Infraestructuras y Organización (El Recurso Humano).

Desde la experiencia en México existe una gran oportunidad para el desarrollo de los procesos de Capacidades Organizacionales. Han existido iniciativas gubernamentales para el proceso de concientización y de certificación de capacidades organizacionales en diferentes ámbitos, como por ejemplo, a través de la Secretaría de Economía para la disciplina de la Cadena de Valor y la cadena de suministro y abasto entre otras iniciativas.

Hay estudios en posiciones de alta dirección que muestran que el 60% de los CEOs tienen el desarrollo de las Capacidades Organizacionales como una de sus tres prioridades, el 90% lo tienen entre sus diez principales. Un tercio de ellos, están enfocados en el desarrollo de las capacidades organizacionales, pero el 75% reconoce que adolecen de la capacidad para implementar y ejecutar el desarrollo de las Capacidades Organizacionales. (PWC, 2014) (Leinwad, Pauk; Mainardi, Cesare, 2010)

### **Capital Humano y la Guerra por el Talento.**

Antes de entrar en detalle se revisa el origen de la palabra talento (Real Academia Española, 2023), y que tiene sus orígenes del latín talentum “moneda de cuenta”, “unidad de peso” y éste del griego gr. **τάλαντον** tálanton.

1. **inteligencia** ( capacidad de entender).
2. **aptitud** ( capacidad para el desempeño de algo).
3. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.
4. Moneda de cuenta de los griegos y de los romanos.

Talento, refería a un valor en moneda de oro y que inclusive se menciona en la Biblia de los Jornaleros, que ganaban talentos o sumas de dinero confiados por su amo, mientras otros enterraban el tesoro sin provecho.

*También refiere a la inteligencia y la capacidad de entregar, “Aptitudes para el desempeño de ciertas cosas, funciones. Y refiere a una persona con inteligencia y aptitudes para desempeñar ciertas funciones”.*

Algunos autores definen que el talento es un Don y que se tiene que cultivar y seguir desarrollando. Por ello, en la literatura, y actualmente, el talento se refiere a líderes y gerentes de una estructura organizacional para promover, inspirar y desarrollar a la gente y a los equipos para un mejor desempeño en aras de lograr los objetivos de la compañía.

Por tanto, tomando en cuenta a los autores y la experiencia, Talento, se refiere a la capacidad para ejecutar una tarea específica, que se observa como un comportamiento determinado, como se ha mencionado, por el conocimiento, de la habilidad para realizar , de la capacidad de ejecutar como aptitud y de la actitud en cualquier ámbito, con resultados observables, y sobresalientes.

El Talento en las funciones Gerenciales, es algo “que se puede ver, observar o percibir”, es decir se puede reconocer y ver, de la misma manera que cuando se ve a un deportista en desarrollo y “en principio” se dice, “... tiene talento...”

El Talento se relaciona con esa capacidad de ejecutar, y por tanto, también puede y debe ser relacionado “a ejecuciones intangibles” tales como el liderazgo, la visión estratégica, capacidad de comunicación vertical y horizontal entre otras.

Las compañías en evolución de sus capacidades organizacionales buscan cómo desarrollar el talento, no solamente a través de sus programas de desarrollo interno sino también a través de sus procesos de atracción, reclutamiento y retención.

La capacidad en la ejecución está dada por la calidad del talento. Desafortunadamente como se ha mencionado, el talento que ha llevado a una organización a un punto de desempeño excelente no podrá garantizar el éxito futuro si no cuentan con las competencias para llevar la organización a otro nivel, de donde las organizaciones buscan el mejor talento para pasar al siguiente nivel de desempeño.

La Guerra por el Talento siempre ha existido, más sin embargo, en los últimos diez años ha tomado más relevancia en cuanto a su especificidad, es decir, que toma relevancia en las organizaciones que estratégicamente buscan desarrollar una Capacidad Organizacional, entre otras, también la basada en el Talento y Capital Humano.

Sin embargo, y como se menciona en el antecedente, el término “La Guerra por el Talento” fue acuñado por McKinsey Company en 1997 (Company, 2021) y es mucho más evidente desde entonces. Steven Haikin es quien sugiere utilizar éste término, título que habría sido todo un éxito en la nueva realidad.

Una organización que requiere transformación tiene que entender e identificar los riesgos y oportunidades que el mercado requerirá una adaptación rápida al cambio para tomar decisiones de manera eficiente, para lo que se requiere de ejecutivos con un talento superior, donde el reto para las compañías es en cuanto a su atracción y sobre todo en relación con las estrategias de retención para este talento.

El talento es el resultado del conjunto de las competencias que se van desarrollando durante el paso de una carrera profesional. Contar con Talento Superior en una empresa debe ser un eje de acción dentro de la estrategia corporativa preparándose para entrar y competir en esta “Guerra por el talento”.

Una de las grandes debilidades de las empresas para atraer el Talento, en primera instancia, es que realmente no existe a lo que se llama como “ Propuesta de Valor al Empleado” (Employee Value Proposition), y en segunda instancia el no ser congruente con lo que se podría considerar como “People Agenda” para desarrollar y acompañar a estos ejecutivos durante su desarrollo profesional.

La pirámide poblacional de México frente a las nuevas generaciones de los “millenials, centenials” están siendo un reto. A partir del 2022, la población estará envejeciendo en los grupos de entre los 45 y 64 años, por lo que la oferta de los “millenials”<sup>3</sup> y no muy lejanos los “centenials,”<sup>4</sup> será la de mayor preponderancia, y por tanto, representando diferentes retos para el liderazgo y gestión de estas generaciones. Haciendo esto una tarea crítica y compleja para las compañías en cuanto que puedan conseguir sus resultados.

---

<sup>3</sup> Personas nacidas entre 1981 y 1996

<sup>4</sup> Personas nacidas entre 1997 y 2012

Las áreas de capital humano no pueden pasar por alto las tendencias y situaciones de las nuevas generaciones que llegan al mercado. Así mismo, la comunicación global permite tener acceso a ejecutivos de todo el mundo con características, experiencias y competencias diversas que los hacen aún más competitivos. Las nuevas generaciones tienen expectativas que hoy, las compañías tienen que entender y adaptarse hacia estas generaciones para hacer una alineación exitosa hacia la cultura, valores y retos de las compañías.

Por ello, las compañías no deberán dejar de lado su estrategia de “Employee Branding”<sup>5</sup> para atraer talento. Por otra parte, los futuros ejecutivos están conscientes del rol que tienen que jugar para ser competitivos en el mundo laboral. Un estudio de la firma de consultoría Deloitte en 2019, (Deloitte Global Human Capital Trends report, 2019) refiere una situación más compleja por la interacción y “cierta” dependencia e influencias en lo social, política y económica. El 86% de los encuestados del Global Human Capital Trends consideran que deben reinventar su capacidad de aprender mientras que el 84% de los encuestados dijo que necesitan repensar su experiencia laboral para mejorar la productividad y el 80% cree que se necesita desarrollar líderes de manera diferente”.

Los retos que enfrentan las empresas son las generaciones que no solo cuentan con las competencias transversales y habilidades esenciales, sino también con aquellas relacionadas con las tecnologías y ciencias de datos, aspectos de digitalización, entre otros. Sin duda alguna, retos para los líderes de hoy y de mañana en los próximos 20 años bajo el nuevo contexto dinámico complejo y ambiguo.

La atracción, selección y retención del talento son nuevos retos no solamente para las áreas de Recursos Humanos sino para todas y cada una de las áreas funcionales para acceder de manera correcta a este talento y para el desarrollo del talento interno en cuanto a sus experiencias y competencias requeridas para conocer y entender las oportunidades que ofrecen las nuevas tendencias tecnológicas al negocio para poder aplicarlas, potenciarlas y capitalizarlas.

---

<sup>5</sup>El **employee branding** es una estrategia corporativa cuyo objetivo es convertir a los empleados en embajadores de marca

En experiencias cercanas de los últimos 12 años algunas empresas multinacionales y en relación al proceso en que los Vicepresidentes y Directores tendrían que desarrollar y fortalecer dicho proceso de atracción, selección y reclutamiento, soportados en entrevistas robustas para su toma de decisiones en la selección, donde una característica muy particular, es el reflejo de contar con un programa robusto y muy estructurado enfocado en el desarrollo de las capacidades organizacionales del capital humano como una prioridad. Dicho programa cuenta con la directriz e involucramiento del vicepresidente global de recursos humanos reflejando la importancia del proceso de RH para reclutar futuros dirigentes con el potencial requerido para continuar en la ruta del éxito corporativo.

Lo anterior obliga a las organizaciones a tener las parrillas de reemplazo actualizadas con programas perfectamente estructurados para su evaluación, calibración y procesos de movilidad y reclutamiento, y que no se toleren ejecutivos "mediocres" en posiciones clave y de gran relevancia para la empresa. Todo esto, soportado mediante programas de desarrollo y evaluaciones de competencias. Esta responsabilidad es de todos, y por ello, la gerencia o dirección de atracción de talento es responsable de influenciar y comunicar a la organización la importancia y relevancia que tiene tal actividad.

### **Competencias Organizacionales.**

Dada la interpretación que se le puede dar al término, expresión o definición de una competencia, se procura establecer un marco de referencia conceptual.

Para enfocar el significado, concepto, contexto y alcance de lo que se pretende sea relevante en este caso de estudio, es necesario conocer y entender el origen de la palabra competencia desde diferentes perspectiva y orígenes.

El primero es el del Diccionario de la Real Academia Española, actualizado en el 2019 con algunas acepciones como:

*f. Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.*

*Y la otra, del Latín, Competentia, CF, Competente, que refiere, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado, siendo esta la que más interesa para el caso de estudio.*

El término de competencia siempre puede llevar a diferentes interpretaciones del concepto.

El origen etimológico de la palabra competencia proviene del verbo competir, del griego agón, agón/ sí es, que quiere decir "ir al encuentro de otra cosa, encontrarse, para

responder, rivalizar, enfrentarse?? para ganar, salir victorioso de las competencias olímpicas que se jugaban en Grecia antigua.”

Ahora bien, en el Siglo XVI se da otra acepción, que se deriva del latín *competere*, y que se ha comentado anteriormente, *Competentia*; Cf. *Competente* que quiere decir, pertenecer, incumbir, comprometerse con algo, es decir, “te compete” dando sentido a la responsabilidad dentro de tu ámbito de jurisdicción.

1.- f. Incumbencia

2.- f. Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado

3. f. Ámbito legal de atribuciones que corresponden a una entidad pública o a un autoridad judicial o administrativa.

De aquí se puede relacionar al tema profesional y laboral en cuanto a responder y enfrentarse a una situación en particular, un reto, un desafío de manera comprometida y responsable.

Como se ha mencionado, el concepto de competencia se puede encontrar en diversas ideas, como por ejemplo en la filosofía escolástica de Aristóteles, de potencia y acto. En *Metafísica*, libro IX, Aristóteles (AC 335-322/1982) hablaba de la potencia como una posibilidad de ser, mientras que el acto es lo que hace ser a lo que es.

En este sentido se da énfasis a lo que le compete a una persona, es decir, al saber hacer, y por tanto concluyendo que es el desarrollo de una competencia.

La competencia está ligada a la capacidad, habilidad, destreza o pericia de ejecutar una tarea o trabajo específico. Se ha mencionado que el término de la competencia describe el desempeño de una acción o actividad. Las competencias son observables en su comportamiento para definir o “predecir” un comportamiento o capacidad futura.

Como se puede inferir, existen muchas conceptualizaciones e interpretaciones de las competencias. Sin embargo, y en un sentido muy particular y basado en conocimientos, y entendimiento de 36 años de experiencia profesional, se cita alguna de las que más han llamado la atención por su adherencia a lo que ha tocado experimentar.

Una de las definiciones que en lo particular es sólida desde hace mucho tiempo, es la que proporcionaba en algún momento la NC HHS, por sus siglas en inglés de North Carolina Health & Human System

- ❑ *“..... combination of skills, attitudes and knowledge that is reflected in the performance of work / action that can be observed, measured and evaluated.....”*

*NC HHS. Combinación de habilidades, actitudes y conocimiento que es reflejado en el comportamiento de un trabajo / acción y que puede ser observado, medido y evaluado*

- ❑ *“..... grupos de habilidades, comportamientos o conocimientos que se identifican como las normas de rendimiento para un trabajo concreto...” NC HHS*

Sin embargo, existen otros muchos conceptos que de cierta manera expresan y dan el sentido a lo que refieren las competencias profesionales, y por lo que solamente se citan algunas de ellas.

Todas involucran la capacidad, ejecución, habilidades de diferentes índoles tales como intelectuales, manuales, sociales, actitudes, desempeño, tareas, funciones, aplicación de conocimiento y experiencia entre otras.

- ❑ Se pueden enfocar en el desarrollo profesional, educativo, académico, personal.
- ❑ Para toma de decisiones, resolución de problemas, desarrollo de gente, de equipos, manejo de situaciones específicas.
- ❑ En otros ámbitos hay quienes se enfocan en hablar acerca de las competencias laborales, y son definidas como aquellas capacidades productivas logradas a través de ciertos conocimientos puestos en práctica para el desarrollo de habilidades hacia la aplicación de una tarea en específico. Para hablar de las competencias no se puede dejar de lado “El saber, el saber hacer, el poder hacer y el querer hacer”

Para un entendimiento simple y sencillo de la definición de las competencias, se puede resumir en cuatro aspectos fundamentales, que se muestran en la siguiente figura, es decir, la competencia se refleja cuando se integra el conocimiento, el saber; la habilidad de hacer, saber hacer; la capacidad de hacer, aptitud; y el querer hacer, la actitud.



Figura 1. Competencias. Fuente propia (figura)

Las competencias se desarrollan en un ambiente laboral competitivo que exija y busque un desempeño determinado a fin de responder a situaciones y retos específicos que se presentan en el ámbito profesional.

Si se recuerda la frase de Charles Darwin “Quote Charles Darwin”: *“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor responde al cambio”*, es claro que es la capacidad de responder al dinamismo que generan los diversos cambios en el medio entorno, tales como los ciclos de vida de los productos de la tecnología, del medio ambiente, ciclos de las corporaciones, y por supuesto de la carrera profesional de los ejecutivos.

Así mismo, existe la razón y propósito de trabajar en búsqueda de la autorrealización lo que hace la automotivación de cada persona.

Existen otras competencias relacionadas con trabajo en equipo que se comentan más adelante para el alto desempeño.

En las organizaciones, la importancia del Saber Hacer que se ha sustentado desde los procesos de enseñanza – aprendizaje y que anteriormente se basaban en el saber, es decir en el conocimiento, ahora han tomado relevancia real en el saber hacer ya que son modelos que promueven el desarrollo de las competencias.

Aquí es donde con la experiencia se permite expresar, detallar y diferenciar entre el concepto de habilidades y el de competencias. En una perspectiva basada en experiencia, las habilidades se aprenden, y el poder desarrollarlas y aplicarlas

(saber hacer) es lo que proporciona las competencias que se pueden aprender de manera propia, tales como ciertos aspectos funcionales y/u operativos. Como por ejemplo aspectos técnicos, de información, industrial. Otras competencias, aunque se “aprenden”, también se van desarrollando como por ejemplo el trabajo en equipo, desarrollo de la capacidad analítica y/o estratégica, manejo de conflictos, negociación y toma de decisiones entre otras.

Se consideran también la experiencia y las bases de las cuales algunas organizaciones toman sus fundamentos para el desarrollo de sus programas de desarrollo. Para este caso, se consideraron como soporte complementario de Lominger (Lombardo & Eichinger, 2010) y principalmente Hogan Assessment (Hogan y otros, The Hogan Guide Interpretation and use of Hogan Inventories, 2007), donde se definen 32 competencias a desarrollar como pensamiento analítico, estratégico, conocimiento del negocio y procesos, así como sus interfaces, trabajo colaborativo y en equipo, capacidad de influencia y asociación, desarrollo del capital humano, toma de decisiones, solución de problemas y manejo de la complejidad entre otras.

El desarrollo de una competencia es fundamental que se muestre a través de los comportamientos y características de ésta en las personas, así como sus condiciones de desarrollo para poder ser evaluadas en función del desempeño.

En relación con la perspectiva aristotélica de potencia y acto, y enfocado en el ámbito institucional, alguien podrá decir que es capaz de trabajar en equipo, más sin embargo no se puede saber si esa competencia existe o no hasta que se tenga evidencia, de manera directa o indirecta, y que se muestre mediante comportamientos y acciones, y por lo tanto está ligada directamente al desempeño.

Existen “connotaciones” que mencionan que una competencia se puede definir como la habilidad de una persona para realizar una actividad determinada. Sin embargo, desde una experiencia pragmática y organizacional, no perder de vista como se ha mencionado, que las habilidades se aprenden mientras que las competencias se desarrollan.

Si bien es cierto que existe una convergencia, también es cierto que estas pueden tener un área de convergencia importante, tal como se ilustra en la siguiente figura:

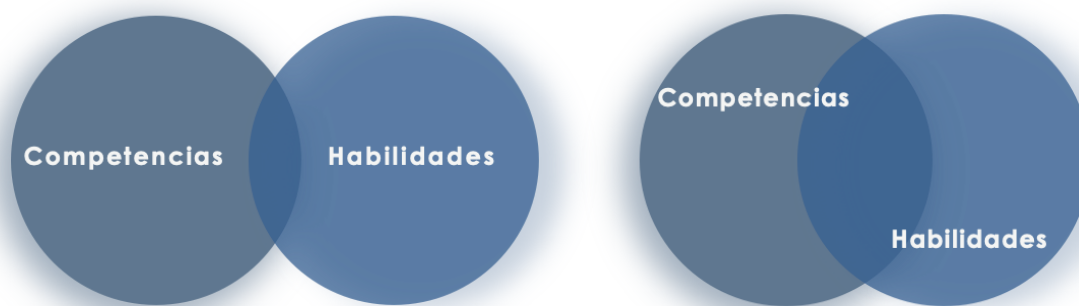


Figura 2." Habilidad vs Competencia".

Nota: Elaboración propia con base a explicaciones de las diferencias entre competencias y habilidades

Sin embargo, ante esta expresión basada en la experiencia, se hace referencia a la cita (Valenzuela G, 2015, pág. 2), *“Desde un paradigma conductista, una competencia puede definirse como la habilidad que tiene una persona para realizar una actividad determinada”*.

Como ejemplo de ello, se refiere a un ejecutivo maduro y experimentado, el cual muy probablemente conoce y sabe manejar hojas de cálculo Excel, más sin embargo, un ejecutivo joven y principiante, y recién egresado, también lo sabe, y seguramente este ejecutivo joven se desempeña muchísimo mejor que el ejecutivo maduro en el manejo y gestión de la hoja de cálculo. El ejecutivo joven ha hecho de su habilidad en el Excel una competencia al desempeñarse de una mejor forma que otros ante situaciones muy específicas. Ahora bien, si a ese ejecutivo joven, prácticamente recién egresado o con un par de años de experiencia, se le diese un libro de trabajo en equipo y en un par de días regresa con un resumen y una presentación excelente del libro y de trabajo en equipo, no quiere decir, que este ejecutivo joven tiene la competencia de trabajo en equipo, y lo anterior es porque muy probablemente en su carrera profesional no ha tenido la oportunidad de desarrollar su competencia de administrar, gestionar, trabajar y desarrollar el trabajo en equipo.

Como dice Valenzuela, *“El conocimiento condicional se refiere a la capacidad de las personas para determinar en qué contexto, momento, es posible emplear el conocimiento declarativo y procedimental con el que cuentan”*.

Desde un paradigma cognoscitivo, una competencia puede definirse como la capacidad de utilizar los conocimientos declarativo, procedimental y condicional para realizar una actividad determinada.

### **Tipos de Competencias.**

Se irán enfocando los tipos de competencias que se pueden describir de manera general con la finalidad de entender hacia donde se perfila este caso.

Basados en la experiencia organizacional, estas se pueden clasificar desde la perspectiva de competencias técnicas o funcionales y las competencias de liderazgo o gerenciales, también denominadas competencias transversales.

Las competencias técnicas o funcionales son aquellas que están relacionadas con las responsabilidades directas de una función o responsabilidad en particular, resaltando la capacidad del conocimiento y la capacidad de aplicación de éstos, mientras que en las competencias gerenciales, directivas o de liderazgo son aquellas que se desarrollan y conforman el cómo se logran “las cosas” proveyendo la calidad de los resultados.

En el ámbito laboral una compañía puede tener un diccionario de competencias, y estas pueden ser subdivididas en sub-competencias, e inclusive hay quienes relacionan macro-competencias, meso-competencias y micro-competencias.

En el caso organizacional se puede decir que son las competencias técnicas, y las transversales relacionadas con el liderazgo, las que muestran el potencial de un ejecutivo para cualquier aplicación independientemente del área funcional.

Las competencias toman relevancia cuando se expresan de manera factual en que éstas se fueron adquiriendo y desarrollando. Las competencias se desarrollan en la medida que uno enfrenta retos, desafíos y situaciones que le permiten aprender, asimilar y tomar decisiones a favor de solucionar y entregar resultados con la calidad esperada. Así mismo es necesario tener en consideración que el que se tenga exposición a muchas situaciones particulares, no significa necesariamente que un ejecutivo tenga la competencia desarrollada o sea un experto en dicho tema.

En los Diccionarios de Competencias de las empresas, se definen los atributos, relacionando los descriptores de cada competencia respecto a los niveles organizacionales de la misma.

En muchos casos, y de forma pragmática, lógica y simple, estos niveles se expresan en cinco grados de dominio para las competencias de liderazgo o gerenciales, sin

considerar competencias funcionales y/o técnicas, y estos podrían definirse y relacionarse de la siguiente manera.

Nota: esta descripción de dominios es alineado a lo que pretende este caso de estudio, es decir existen otros modelos de competencias con otras definiciones y alcances.

- ☐ Básico, conocimiento y entendimiento mínimo del contexto en que se encuentra frente a una actividad. Generalmente no se espera mucho del sujeto ante esta competencia. Este nivel puede ser considerado que es para posiciones de jefatura, coordinación, supervisión o gerentes “junior”. Inclusive podría ser que no existiesen evidencias.
- ☐ Fundamental. Poco conocimiento y entendimiento de la situación, es decir de manera muy general y con toma de decisiones limitadas en dicho campo. Esta clasificación va de gerentes junior a posiciones de gerentes medios y altos en algunos casos.
- ☐ Medio. Conocimiento y entendimiento suficiente de una situación para desarrollar una función específica ante dicha situación, con tomas de decisiones fundamentadas. Los gerentes medios y “senior”, y en algunos casos directores “junior” son los que deben desarrollar estas competencias.
- ☐ Avanzado. Conocimiento, entendimiento y experiencia probada para desarrollar de manera eficiente ciertas funciones y actividades con niveles de responsabilidad mayor en cuanto a tomas de decisiones, como por ejemplo. manejo de la complejidad, incertidumbre. Las posiciones de alta dirección son las que deben de mostrar estas competencias, siendo particularmente para gerencia alta, directores o vicepresidentes.
- ☐ Experto. Experiencia, conocimiento y entendimiento sólidos y detallado de las situaciones específicas y retos. En estos niveles la intuición, basada en la experiencia, toma un papel relevante. Este nivel se demuestra en posiciones de alta dirección, directores con potencial, vicepresidentes, o C-executives.

Se puede concluir la importancia de las competencias transversales como unimperativo en las organizaciones para el desarrollo del capital humano.

Como se mencionó, una de las vertientes de las capacidades organizacionales es el capital humano, en cuanto a su capacidad de ejecución de

excelencia, de donde no se puede desligar la calidad de ésta a través de los comportamientos mostrados como resultado de las competencias.

Existen autores con una clasificación de más competencias, sin embargo, y para fines prácticos, simples, y también realistas, se pueden considerar que están agrupadas dentro de estas “macro-competencias”.

### **Liderazgo.**

Las grandes organizaciones, generalmente, cuentan con grandes líderes, y por supuesto que con diferentes tipos de personalidad. Así mismo, el liderazgo mostrado en los diferentes niveles organizacionales reflejará la calidad de la empresa en muchos ámbitos, desde su cultura, desempeño, reputación en el mercado y en la sociedad entre otros factores.

El Liderazgo hace la diferencia entre las organizaciones buenas y las grandes organizaciones

El pensamiento condiciona la acción, la acción determina el comportamiento, el comportamiento repetido crea hábitos, el hábito estructura el carácter el carácter marca el destino. Aristóteles

*El auto-conocimiento propio, es la base para el carácter y el carácter es la raíz de la integridad, y la Integridad proporciona la base para el liderazgo ” Lombardi, 2001”*

De acuerdo al Diccionario de la RAE : La palabra “líder” podría encontrar su origen, y recordemos que este origen es discutido, en la partícula “lid”, que proviene del latín *litis* (nominativo y genitivo latinos respectivamente).

Líder significa etimológicamente: actuar de manera tal de tener cierta lucidez para separar y distinguir las partes constitutivas de algo o de alguien, de tal manera de remover de ellas las que no son convenientes para su crecimiento y desarrollo, produciendo por este procedimiento cierta queja o dolor.

De acuerdo con la definición del diccionario de la Real Academia Española, “Líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.”.

Desde la etimología sajona, la palabra líder como derivado del inglés *leader*, la cuál es la acepción que toma, la RAE:

*Líder significa, en su carácter verbal y en términos generales, entre otras acepciones, guiar por un camino, servir como indicador de ruta y ser un canal o conductor para algo.*

*Si se pone en el contexto organizacional, cuando se habla de liderazgo, bien vale la pena entender el alcance de algunas definiciones:*

Se llega al indoeuropeo “*leit*”, significando avanzar o ir hacia delante y también el que conoce las aptitudes y capacidades de quienes recorren el camino.

Existen muchas concepciones sobre liderazgo y sus estilos. Pero primero habría que preguntarse ¿Qué es un líder? y posteriormente ¿qué significa liderazgo?

- ☐ Liderar: Guiar o dirigir
- ☐ Líder: Quien lidera o guía
- ☐ Liderazgo: Capacidad de liderar

Según Peter Drucker, la única definición de líder es “aquella persona que tiene seguidores”.

La percepción que se tiene de los líderes es que son vistos como jefes, es que solamente ordenan, deciden, imponen, controlan, supervisan, reprimen, algunos reconocen, pero en muchas ocasiones no son vistos o percibidos como jefes que inspiran, de los que raramente se aprende y se les admira.

Un líder, inspira, motiva, transmite energía y proporciona dinámica al equipo.

El Líder conduce al equipo a una visión establecida cumpliendo una misión determinada.

Un líder es capaz de potenciar y capitalizar las competencias de los integrantes del equipo.

Los líderes tienen la obligación de conocer las características y competencias de los integrantes de un equipo con objeto de potenciar lo mejor de cada uno de ellos para desarrollarlos en beneficio del equipo.

Un líder toma decisiones oportunas sobre los integrantes de un equipo.

Hay autores como Jim Collins que en sus obras “From good to great”, “five level leadership” o “liderazgo de cinco estrellas” (Collins, 2001) menciona las siguientes virtudes de un líder.

Pasión por lo que hace compaginado con una gran humildad.

Se siente, se transmite a través de la energía, del ejemplo, de la proactividad, y por supuesto coherente con el comportamiento que reflejan los valores de la persona y de la organización, y que, algunos de los más relevantes son:

1. *Posee visión y dirección (“Strategy”) articulada. Se tiene claridad hacia donde dirige al equipo. Transmite su conocimiento y experiencia sobre el negocio, el mercado, los productos y servicios entre otros, comparte.*
2. Gran capacidad de comunicación, clara y articulada. El líder energiza positivamente, incentiva y motiva a otros, haciéndolos partícipes de iniciativas clave; no sólo a unos pocos sino a toda una organización, logrando el compromiso de todos, fundamento para la salud organizacional.
3. Establece relaciones con gente incluso mejor que él o ella y con más talento, desarrollando tanto a st como a las cualidades de su equipo y cohesionándolo para hacer sinergia, es capaz de obtener lo mejor de cada uno de sus recursos, desarrolla y potencia las capacidades y cualidades de las personas, las integra y alinea para hacer sinergias.
4. El buen líder “empowers people & delegates authority”, es decir, empodera otorgándoles la responsabilidad, que es uno de los comportamientos relevantes para el alto desempeño. Delegar, desarrollar nuevos líderes y dar espacio a su equipo, cultivando los conceptos de responsabilidad por los resultados (“accountability and ownership”).
5. Se pasa de una cultura empresarial jerárquica y autoritaria de “tienes que hacer esto porque soy tu jefe, lo digo yo y lo tienes que hacer (“Command & Control business culture”), hacia una cultura donde el equipo participa activamente y se involucra en todo el proceso, incluso tomando en consideración sus puntos de vista y su opinión, donde “todo el mundo” es escuchado, y también como forma de ganar “adeptos” para la causa. El líder “evangeliza en su visión y destino.”
6. Un líder muestra la confianza en su equipo a través de delegar responsabilidades y toma de decisiones, y da la oportunidad a su gente de expresarse en diferentes frentes de la organización.
7. Profundo conocimiento del negocio, siendo capaz de identificar factores críticos de corto y largo plazo para establecer objetivos y metas claras. (“Tactics- What, Who, How, When”) llevándolos a planes de acción específicos.

El líder actúa de forma congruente entre lo que dice y expresa respecto a sus acciones, inspira con el ejemplo.

### **Liderazgo en la perspectiva organizacional.**

El Liderazgo es una de las características de las organizaciones y de sus miembros que más se han estudiado y reflexionado, particularmente desde la Segunda Guerra Mundial toma auge a raíz de la crisis europea y norteamericana de años recientes.

En la primera mitad del siglo pasado se atribuía como liderazgo a las características personales y exclusivas de dirigentes y mandos, tratando de marcar una frontera entre aquellos que ejercían inspiración, poder, mandato (liderazgo) y aquellos que no.

El liderazgo se ha definido como “la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” (fuente:RRPPNet – Argentina.).

Para una organización, el liderazgo es un factor crítico que la distingue de otras en la obtención de objetivos corporativos, de área y personales. Un buen liderazgo, tiene un poder de generación y renovación para las organizaciones; visualiza nuevos caminos y perspectivas, transformación, promueve cambios de actitud y mentalidad que implica la generación de nuevas emociones, retos y comportamientos, en resumen, mejores resultados.

En las organizaciones, el área de capital humano considera el desempeño en tres niveles: El primero a nivel individual, el segundo en cuanto al desempeño del equipo, y por último a nivel organizacional. Dicho desempeño, está ligado a los resultados de la organización como una consecuencia de la competitividad de los empleados en cuanto a sus competencias y habilidades (Akdere & Egan, 2020).

El liderazgo tiene un ámbito de participación amplio en los países, culturas y organizaciones. Hay estilos de liderazgo bien vistos o acogidos dentro de las organizaciones, en algunas otras por su origen o estructura no lo es, incluso ciertos tipos de liderazgo no son bien vistos en algunas organizaciones o inclusive en algunos países o comunidades.

En lo que se refiere a los líderes en las organizaciones, éstos se definen con ciertos atributos, presentando diferentes estilos de liderazgo que van desde el autocrático hasta el democrático.

## **I .5 Instrumentos de Competencias.**

El caso de estudio, como se ha mencionado, está basado en experiencias profesionalmente realizadas en campo con el soporte de estudios llevados a cabo con la herramienta de Hogan Assessment Tools.

Existen una gran variedad de informaciones, perspectivas, opiniones, artículos para el desarrollo de evaluaciones por competencias de liderazgo o simplemente de competencias.

En el mercado existen muchas firmas de consultoría que ofrecen herramientas de evaluación de competencias de liderazgo, por lo que uno de los aspectos importantes para llevar a cabo una evaluación, es el conocer y entender la validez y confianza del instrumento, es decir, que éste cuente con una psicometría sólida y/o que esté certificado, y obviamente adicional a la experiencia y conocimiento real de los consultores que soportan la iniciativa.

Cuando se toman estas pruebas para el desarrollo o evaluación de competencias es muy probable que no exista ni se dé un contexto correcto de lo que se desea, implicando que los resultados de la evaluación pueden expresar una variabilidad importante respecto a otras pruebas o instrumentos.

Como se ha mencionado, las competencias permiten predecir el comportamiento de un ejecutivo, y para ello, las empresas se soportan en evaluaciones, que le permitan detectar sus oportunidades y fortalezas para tomar decisiones de la manera más objetiva posible a fin de poder predecir comportamientos futuros o acompañar y desarrollara ciertos ejecutivos.

Para el caso de estudio, las competencias se determinan a través de los inventarios de personalidad (HPI) y de desarrollo (HDS) de la herramienta Hogan Assessment Tools.

Existen muchas opiniones sobre los “tests” de personalidad, de que, si realmente reflejan o no la realidad sobre la personalidad de un sujeto, existe mucho escepticismo al respecto. Sin embargo, muchas organizaciones sí les toman en consideración dentro de sus procesos de tomas de decisiones para selección, contratación, desarrollo, “coaching” o acompañamiento entre otros, pero cuando se establece perfectamente cuál es el objetivo

buscado, que por ejemplo en el caso de reclutamiento o promoción está basado en el perfil definido, es decir la idoneidad, por las competencias asociadas, lo cual es clave y fundamental en la probabilidad de éxito de una toma de decisión basada en una evaluación de esta naturaleza.

Muchas empresas afirman que estas evaluaciones de personalidad permiten identificar rasgos y variables que bajo determinadas condiciones sí pueden predecir el comportamiento o cierto riesgo de comportamiento del sujeto en cuestión.

Otro factor que contribuye para la toma de decisiones y que puede ser vislumbrada en la evaluación de personalidad, es la de estar alineado (hacer “fit”) con la cultura organizacional y los valores, la forma del trabajo y desarrollo de equipos y relaciones multifuncionales entre otros aspectos

Como se expresa, las competencias son reflejadas por comportamientos reales, y éstos son expresados como rasgos de personalidad que se traducen en comportamientos futuros como se ha mencionado anteriormente.

Las correlaciones entre una variable y una competencia podrán determinar si ese sujeto está más proclive a desempeñarse favorable o desfavorablemente frente a una situación en particular, como, por ejemplo, manejo del estrés, tomas de decisiones, o el interactuar y colaborar con otros colegas, compañeros de trabajo, proveedores o clientes externos entre otros.

En resumen, estas herramientas y la información que pueden proveer son elementos adicionales, de soporte, para tomas de decisiones de selección, contratación y desarrollo.

Un aspecto que no puede dejarse de lado es el hacer el cuestionamiento de ¿Cómo puede ser potenciado y capitalizado este conocimiento e información dentro de las organizaciones?

¿Para que utilizan las evaluaciones y calibraciones del talento? ¿Solo para determinar los de alto potencial? ¿O para desarrollar a otros ejecutivos? ¿O inclusive para establecer, planear, implantar y ejecutar estrategias de capital humano?

Entre otros beneficios, uno de los principales es el de identificar rasgos de personalidad que provean eventuales sinergias en la organización para obtener mejores resultados, convertir esta información en una capacidad organizacional como ventaja competitiva y diferenciadora.

Como conclusión preliminar, la gestión y desarrollo del Capital Humano tiene que pasar a otro nivel, al utilizar la información que se deriva de todos los procesos de evaluaciones de diferentes tipos, desde las baterías aplicadas en procesos de selección y contratación, hasta los desarrollados durante el ciclo de vida de los ejecutivos.

Los ejecutivos de una organización, y no solamente los de las áreas de recursos humanos, debieran estar interesados por conocer y entender la información que provienen de este tipo de herramientas e instrumentos que se pueden utilizar para estos procesos, y no solamente, como se ha mencionado, en los de selección y contratación, sino en los de entrenamiento y desarrollo. Un aliciente para las organizaciones debiera ser el no perder el costo de oportunidad entre tener información confiable para la toma de decisión de desarrollar, promoción interna o una buena contratación tomando el tiempo necesario contra el que se contrate equivocadamente y por cualquier razón se tenga que prescindir del ejecutivo y volver a reiniciar el proceso.

Un aspecto importante sobre el cual se deben utilizar las evaluaciones debe ser dentro de un marco legal sólido para cuidar aspectos de exclusión, discriminación u otras variables.

Las evaluaciones ( “tests”, pruebas) pueden contribuir en el establecimiento de métricas objetivas para el desempeño y son clave entender perfectamente los requerimientos del puesto en cuanto a las necesidades específicas para una función.

Existen muchos tipos de pruebas que se sugieren para la contratación de ejecutivos u otras que se proponen, que si bien proveen información interesante, no es la finalidad con la que fueron contruidos, como tal es el caso, de Myers-Brigg Type Indicator, el DiSC que refiere a comportamientos/personalidad y que más adelante se presentan algunos comparativos respecto a HPI de Hogan, o inclusive otras pruebas “intrusivas” como el caso de los polígrafos cuyo objetivo es diferente, y sin embargo, existen empresas que los utilizan como parte de su proceso de selección y desarrollo con beneficios interesantes y principalmente en cuanto a la alineación del sujeto con la cultura organizacional.

Por ello es necesario que se conozcan muy bien las dimensiones y variables de los instrumentos y herramientas a utilizar, así como contar con el entrenamiento apropiado para su interpretación correcta respecto al perfil de la posición que ese está considerando.

En un proceso de contratación o desarrollo, donde se utilizan las pruebas, como se ha mencionado, estas son solamente una parte del proceso que debe ser sustentado con referencias profesionales, personales y observaciones “in situ” del desempeño respecto a

comportamientos, es decir, con entrevistas presenciales en la medida de lo posible y que estas sean dirigidas con una metodología apropiada para hacer la entrevista a profundidad por competencias tanto transversales como por competencias funcionales, donde las evidencias serán fundamentales para emitir opiniones respecto a ciertas competencias.

Dado que hoy, hay una lucha por tener el mejor talento en el mercado para estar operando como organizaciones de alto desempeño, y siendo congruentes con ello, las empresas buscan cada vez ser más profesionales en la utilización y aplicación de instrumentos para evaluaciones de desarrollo, predicción y desempeño para el diagnóstico de tipos de personalidad para capitalizar el potencial y liderazgo tanto individual como de equipos.

Se trata de metodologías muy útiles en los procesos de formación, de “coaching” y acompañamiento para el liderazgo, así como en el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

Como se ha mencionado anteriormente, las evaluaciones de personalidad arrojan una gran cantidad de información, de datos, que las áreas de capital humano en las empresas, a través de la gestión de datos con “Data Analytics, Business Analytics e Inteligencia Artificial” debiesen utilizarlas para predecir comportamientos y desempeños, y de esta manera obtener información como ventaja competitiva.

En cita, Josh Bersin (Bersin) señala que el “18% de las compañías actualmente utiliza “tests” de personalidad en sus procesos de contratación, por la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos, y este número crece a una tasa de 10-15% anual según psicólogos industriales y organizacionales”.

## **I.6 Hogan Assessment Systems.**

Hogan y Lominger son dos pruebas con una Psicometría muy sólida y con un reconocimiento organizacional importante en los procesos de selección, contratación, desarrollo y acompañamiento de ejecutivos,

Para el caso de estudio, se utiliza el Hogan como herramienta sobre el cual se soportan y se concluyen los resultados y hallazgos de este caso.

Nota: Todo el Soporte teórico y conceptual se utiliza de Hogan, soportado en :

The Hogan Guide, Interpretation and use of Hogan Inventories de Robert Hogan, Joyce Hogan y Rodney Warrenfeltz de la Editorial propia Hogan Press 2007-2008.

Hogan Development Survey Manual, Robert Hogan, PH.D., Joyce Hogan, PH.D. Hogan Press 2009.

Hogan Personality Survey Manual, Robert Hogan, PH.D., Joyce Hogan, PH.D. Hogan Press 2007.

Manual de Taller de Certificación en Evaluaciones Hogan, Cuaderno de Trabajo. 2012.

Documentos y presentaciones diversas de Hogan Assessment Systems en Leadership, Competencies.

El instrumento que se utiliza bajo el modelo de desempeño de Hogan Assessment Systems, considera la interrelación entre los dominios de competencias, que son cuatro, los atributos y el desempeño de la función tal como se muestra en la siguiente figura.



Figura 7. Medidas y atributos de desempeño Hogan.

Nota: Elaboración propia con base a estructura de Hogan Assessment Tool

Fuente propia

En cuanto a los dominios de competencias, Hogan considera dominio de negocio, dominio de liderazgo, dominio interpersonal y dominio intrapersonal.

Hogan ha trabajado en el desarrollo de las relaciones entre atributos y competencias, desempeño del trabajo y competencias, y por último, también entre los atributos y el desempeño de la posición que se muestra en la figura 8.

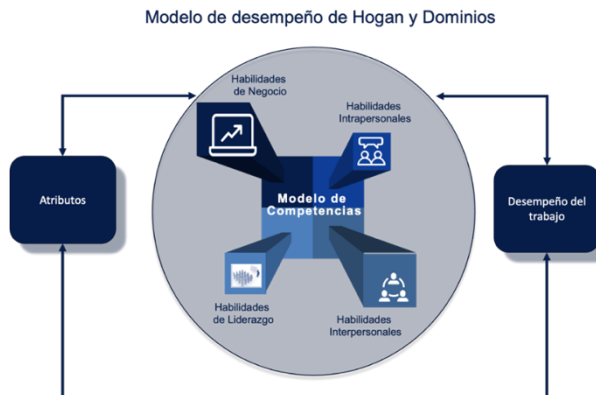


Figura 8. Modelo de desempeño de Hogan y Dominios. Fuente Hogan

Para Hogan Assessment Systems (HAS) el modelo es válido en la determinación de las relaciones entre los inventarios y competencias, que están estructurados en los cuatro dominios, y por supuesto también la relación con el desempeño laboral.

En la figura 9 se detallan las 32 competencias clasificadas en los cuatro dominios. En estas tablas se incluye la competencia y las escalas del HPI que podrían facilitar el desempeño así como las del HDS, de desarrollo, que podrían ser considerados como descarriladores

| Negocio                                                                                                                                                                                                                                            | Intrapersonales                                                                                                                                                                                                                                | Interpersonales                                                                                                                                                                                                                                    | Liderazgo                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocimiento Negocio</p> <p>Visión Estratégica</p> <p>Razonamiento táctico</p> <p>Solución de Problemas</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Aprendizaje Continuo</p> <p>Desempeño del Entrenamiento</p> <p>Conocimiento del trabajo / posición</p> | <p>Profesionalismo / confiabilidad</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Orientación al detalle</p> <p>Orientación a la Seguridad</p> <p>Iniciativa: Planeación, prevision</p> <p>Tolerancia al estrés</p> <p>Actitud Positiva</p> <p>Profesionalismo</p> | <p>Integridad</p> <p>Respeto por los demás</p> <p>Comunicación interpersonal</p> <p>Desarrollo de relaciones</p> <p>Influenciar a otros</p> <p>Orientación al servicio</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Enfoque comercial (Habilidad de ventas)</p> | <p>Logro</p> <p>Desarrollo de equipos</p> <p>Delegar</p> <p>Desarrollo de personal</p> <p>Iniciativa</p> <p>Liderazgo</p> <p>Gestión del desempeño</p> <p>Gestión de recursos</p> |

Figura 9. Habilidades de Dominios del Modelo de Hogan

## II . METODOLOGÍA

Dada la importancia de un estudio de esta naturaleza, y que, sin pretender ser un trabajo de investigación, pero qué si podría ser un primer paso hacia esta, este caso debe ser considerado como un trabajo exploratorio basado en experiencia y conocimiento de Fernando Alonso.

La metodología utilizada es convencional desde el punto teórico – práctico que se aplica en las evaluaciones de ejecutivos de manera individual o en equipo en muchas organizaciones y sectores, y donde existen diversas pruebas de evaluación que pueden cumplir con el objetivo buscado.

Para este caso de estudio, se establece como marco de referencia la herramienta de evaluación Hogan Assessment, porque es un instrumento ampliamente conocido y que tiene valores de validez y confiabilidad, como por ejemplo

- Sensibilizar a los ejecutivos la importancia que tienen sus competencias en su desarrollo personal y profesional.
- Utilizar la evaluación de personalidad correcta para seleccionar y desarrollar personal, lo que puede mejorar los resultados de las empresas al reducir la rotación, elevar el desempeño laboral y potenciar el compromiso de los colaboradores, así como también el establecer planes de desarrollo. El Estudio del Caso está basado en una investigación sobre los retos de las competencias ejecutivas para el desarrollo profesional respecto a los requerimientos de talento de las empresas.

Lo anterior describe el contexto de la situación que busca la identificación y detección de los principales factores que se requieren en dicho desarrollo profesional.

Así mismo, se definen y correlacionan diversas variables con las competencias requeridas del capital humano para el desempeño exitoso de posiciones ejecutivas.

Idealmente se busca que el caso de estudio e iniciativa esté soportada y alineada con referencias que se podrían denominar del “Estado del Arte”, y que en este caso, los temas relacionados con el potencial y desarrollo de los ejecutivos en una organización está directamente desarrollado y alineado al de las competencias funcionales y transversales, y donde estas últimas, están ligadas y a las escalas de personalidad de la herramienta Psicométrica de Hogan Assessment Tools, y donde parte del fundamento es que existe una

correlación de las escalas con las competencias que son utilizadas por muchas organizaciones.

Lo anterior es basado en las experiencias y conocimientos adquiridos de las competencias de liderazgo que se han obtenido a través del tiempo y que son alineadas a las competencias que considera Hogan Assessments en su marco de operación con los Dominios.

Las evaluaciones, idealmente, deben mostrar la “adherencia” o adecuación al puesto, proveyendo una base para el desarrollo del crecimiento profesional. En este caso de estudio, se alinean las competencias “genéricas” más importantes que se expresan en los principales diccionarios de competencias de las organizaciones y empresas y en la literatura dedicada a ello, y únicamente con una “nomenclatura” diferente de expresión.

Existen diversos modelos y definiciones de competencias, sin embargo, todos ellos, se pueden alinear y correlacionar.

### **III . INSTRUMENTO**

#### **III .1 Antecedentes Hogan**

El desarrollo de este caso está sustentado en más de 14 años de experiencia directa trabajando con el capital humano y en muchos casos con la aplicación de instrumentos de evaluación, y particularmente con 180 evaluaciones

Hogan, tomando en consideración 81, que son aquellas que aplican para propósitos de este caso por la información con que se cuenta de cada una.

Dentro de la actividad profesional, se ha enfocado en tres tipos de procesos:

- 1- Procesos de búsqueda, selección y contratación de ejecutivos.
- 2- Evaluación de comportamientos y medidas de personalidad de un equipo de directivos.
- 3- Soporte a ejecutivos en el proceso de su carrera profesional a través del “coaching” y/o del acompañamiento.

Dichos trabajos han sido desarrollados con posiciones de nivel gerencial y de alta dirección.

Para el primer caso, se aplica Hogan Assessment Tools a ejecutivos que la empresa considera viables para ocupar una posición determinada. En este caso, adicional a los procesos de entrevistas, la información soporta el proceso de toma de decisión para confirmar y/o identificar diferencias de las medidas de personalidad y riesgos potenciales en los posibles “descarriladores” de las personas.

El segundo punto es utilizado cuando un director o vicepresidente está preocupado por el desarrollo de su equipo de trabajo, y éste busca que se desarrolle una mejor armonía entre los integrantes del equipo, y para ello, se desarrollan, entre otras herramientas y tipos de resultados, la aplicación de estas evaluaciones a fin de que cada uno los integrantes del equipo tengan plena conciencia de sus factores de personalidad, sus tendencias de “descarriladores” y sus principales motivos, valores y preferencias, para que conozcan y entiendan las interacciones de cada uno de ellos respecto al resto de sus colegas y viceversa.

El último punto es dado cuando una organización busca el potenciar el desarrollo de un ejecutivo a través de un proceso de “coaching” o acompañamiento, y en estos casos se

propone que un punto de partida sea el que el ejecutivo realice y aplique, entre otros, algunos de los inventarios de Hogan Assessment Tools, típicamente el HPI y el HDS.

### III .2 **Hogan**

Se ha hablado de la personalidad, y de ésta, su importancia en los negocios.

La personalidad es fundamental en el desempeño de cualquier función, y por tanto el evaluarla es fundamental.

El comportamiento de la personalidad puede reflejar comportamientos predecibles y Hogan evalúa el lado visible, el lado oscuro y el lado interno.

Recordando algunos conceptos sobre la personalidad, que refiere en cómo las personas interactúan en el día a día con otras y dicha interacción va determinando el resultado de su desarrollo en función de diferentes personalidades, y ésta puede ser reflejada en dos directrices, como se ha mencionado con anterioridad, la identidad y la reputación. Si bien en el mundo empresarial ambas dimensiones son relevantes, la reputación toma mayor relevancia, ya que el desarrollo depende de lo que otros piensan de uno, sobre los comportamientos, sobre el desempeño y los resultados, al expresarlo y dejarlo de manifiesto en evaluaciones de desempeño organizacional, lo que está totalmente ligado a las competencias.

Bajo este contexto se puede concluir que Hogan mide la personalidad en términos de reputación.

Hogan 1987 demuestra las implicaciones e impactos de la personalidad en las organizaciones, siendo pioneros en la predicción de comportamientos para el desempeño en el lugar de trabajo.

*“En otras palabras, la personalidad predice el desempeño y se tienen datos para probarlo”.*

Antes de entrar en el detalle en las características de los inventarios de Hogan, se expresan algunos conceptos muy básicos para la medición del desempeño y de la personalidad.

La personalidad es difícil de medir y estudiar. Las personas tienden a sobrevalorar su sentido del humor, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, y su capacidad de juzgar el carácter de otros. Es importante tener

presente que la identidad no siempre refleja conductas, y como se ha comentado, que la reputación de una persona se mide en términos de características, éstas son relativamente fáciles de estudiar, ya que la mayor parte de lo que se puede conocer de manera objetiva acerca de la personalidad y el desempeño en el trabajo se basa en la perspectiva de los observadores.

Estas características reflejan como la conducta de una persona es evaluada después de interacciones repetidas con otros, y se pueden utilizar para predecir la conducta ante situaciones muy similares o nuevas, y por tanto el desempeño.

Para las organizaciones, la personalidad les permite obtener información para un proceso de selección, contratación o de desarrollo profesional, mientras que para la misma persona debiera ser información que lo lleve a la reflexión y por tanto al crecimiento y desarrollo personal.

En este caso de estudio, es importante que no se pierda de vista que entre los objetivos se encuentra el identificar los rasgos y características vinculadas con el desarrollo profesional de un ejecutivo de alta dirección. Los datos que se utilizan de Hogan Systems determinan rasgos y se alinean a competencias que identifican las relaciones necesarias para el desarrollo profesional de un ejecutivo.

Así mismo, existen algunos supuestos que tienen que ser considerados, tal como las cualidades de personalidad básica y sus “descarriladores”, que se vinculan directamente con el desarrollo de un ejecutivo.

En las siguientes tablas se indica con una “X” el “score” preferido en el inventario HPI, y que perceptiblemente los “scores” que caen en dichos rangos reflejarían la probabilidad de desarrollar la competencia de manera más eficiente. Para el inventario HDS se indican con la letra “O”, y en este caso el ideal es evitar el rango de ese “Score”, el cual puede ser interpretado como una barrera para un desempeño eficiente de la competencia.

| Dominio de Negocio |                          |                                                                                      |                                           |                       |                               |          |      |                |                                                                |      |          |      |
|--------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|----------|------|----------------|----------------------------------------------------------------|------|----------|------|
| DOMINIO            | Competencia              | Definición                                                                           | Escala HPI que facilitan el rendimiento * |                       |                               |          |      |                | Escala de HDS que probablemente obstaculicen el rendimiento ** |      |          |      |
|                    |                          |                                                                                      | r                                         | Escala                | Rango de puntuación preferido |          |      | Escala         | Rango de puntuación a evitar                                   |      |          |      |
|                    |                          |                                                                                      |                                           |                       | Bajo                          | Promedio | Alto |                | No                                                             | Bajo | Moderado | Alto |
| NEGOCIO            | Visión para los negocios | Poseer conocimientos básicos de procesos y procesos de negocio.                      | 0.46                                      | Estabilidad Emocional |                               | X        | X    | Volátil        |                                                                |      | o        | o    |
|                    |                          |                                                                                      | 0.51                                      | Ambición              |                               |          | X    | Arrogante      | o                                                              |      |          | o    |
|                    |                          |                                                                                      | 0.25                                      | Curiosidad            |                               | X        | X    | Cauteloso      |                                                                |      | o        | o    |
|                    |                          |                                                                                      | N/A                                       | Estilo de Aprendizaje |                               |          | X    | Imaginativo    | o                                                              |      |          | o    |
|                    |                          |                                                                                      |                                           |                       |                               |          |      | Complaciente   |                                                                |      | o        | o    |
| NEGOCIO            | Visión Estratégica       | Reconocer oportunidades comerciales a largo plazo e implicaciones                    | 0.29                                      | Curiosidad            |                               | X        | X    | Imaginativo    | o                                                              |      |          | o    |
|                    |                          |                                                                                      |                                           |                       |                               |          |      | Complaciente   |                                                                |      | o        | o    |
|                    |                          |                                                                                      |                                           |                       |                               |          |      |                |                                                                |      |          |      |
| NEGOCIO            | Razonamiento Táctico     | Evaluar los riesgos y oportunidades en el día a día en las transacciones de negocios | 0.17                                      | Estabilidad Emocional |                               | X        | X    | Volátil        |                                                                |      | o        | o    |
|                    |                          |                                                                                      | 0.2                                       | Meticulosidad         |                               | X        | X    | Arrogante      | o                                                              |      |          | o    |
|                    |                          |                                                                                      | 0.17                                      | Estilo de Aprendizaje |                               | X        | X    | Perfeccionista | o                                                              |      |          | o    |
|                    |                          |                                                                                      |                                           |                       |                               |          |      | Arriesgado     |                                                                |      | o        | o    |
| NEGOCIO            | Resolución de problemas  | Identificar una solución viable de una gama de alternativas                          | 0.13                                      | Estabilidad Emocional |                               | X        | X    | Volátil        |                                                                |      | o        | o    |
|                    |                          |                                                                                      | 0.12                                      | Meticulosidad         |                               | X        |      | Arrogante      | o                                                              |      |          | o    |
|                    |                          |                                                                                      | N/A                                       | Estilo de Aprendizaje |                               | X        | X    | Perfeccionista |                                                                |      | o        | o    |
|                    |                          |                                                                                      |                                           |                       |                               |          |      | Arriesgado     | o                                                              |      |          | o    |

Tabla 1: Competencias asociadas a HPI y HDS. Fuente (Robert Hogan P. J., 2007, págs. 199,200)

| Dominio de Negocio |                              |                                                                                   |                                           |                       |                               |          |      |                                                                |                              |      |          |      |
|--------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|----------|------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|------|----------|------|
| DOMINIO            | Competencia                  | Definición                                                                        | Escala HPI que facilitan el rendimiento * |                       |                               |          |      | Escala de HDS que probablemente obstaculicen el rendimiento ** |                              |      |          |      |
|                    |                              |                                                                                   | r                                         | Escala                | Rango de puntuación preferido |          |      | Escala                                                         | Rango de puntuación a evitar |      |          |      |
|                    |                              |                                                                                   |                                           |                       | Bajo                          | Promedio | Alto |                                                                | No                           | Bajo | Moderado | Alto |
| NEGOCIO            | Toma de decisiones           | Evaluar cursos de acción potenciales de una variedad de alternativas              | 0.2                                       | Ambición              |                               | X        | X    | Arrogante                                                      | o                            |      |          | o    |
|                    |                              |                                                                                   | 0.2                                       | Curiosidad            |                               | X        |      | Cauteloso                                                      |                              |      | o        | o    |
|                    |                              |                                                                                   | 0.15                                      | Estilo de Aprendizaje |                               | X        |      | Imaginativo                                                    | o                            |      |          | o    |
|                    |                              |                                                                                   |                                           |                       |                               |          |      | Complaciente                                                   |                              |      | o        | o    |
| NEGOCIO            | Aprendizaje continuo         | Aprovechar las oportunidades para aprender y estar al día                         | 0.16                                      | Ambición              |                               | X        | X    | Arrogante                                                      |                              |      | o        | o    |
|                    |                              |                                                                                   | 0.11                                      | Curiosidad            |                               | X        | X    | Cauteloso                                                      |                              |      | o        | o    |
|                    |                              |                                                                                   | N/A                                       | Estilo de Aprendizaje |                               | X        | X    | Imaginativo                                                    | o                            |      |          | o    |
|                    |                              |                                                                                   |                                           |                       |                               |          |      | Complaciente                                                   | o                            |      |          | o    |
| NEGOCIO            | Desempeño en la Capacitación | Sobresalir en oportunidades para aprender y desarrollar nuevas habilidades        | 0.28                                      | Ambición              |                               | X        | X    | Arrogante                                                      |                              |      | o        | o    |
|                    |                              |                                                                                   | 0.22                                      | Curiosidad            |                               | X        | X    | Cauteloso                                                      |                              |      | o        | o    |
|                    |                              |                                                                                   | 0.25                                      | Estilo de Aprendizaje |                               |          | X    | Imaginativo                                                    | o                            |      |          | o    |
|                    |                              |                                                                                   |                                           |                       |                               |          |      | Complaciente                                                   | o                            |      |          | o    |
| NEGOCIO            | Conocimiento del Puesto      | Poseer el conocimiento básico necesario para desempeñarse en un trabajo o función | 0.15                                      | Estabilidad Emocional |                               | X        |      | Volátil                                                        |                              |      | o        | o    |
|                    |                              |                                                                                   | 0.14                                      | Ambición              |                               | X        |      | Arrogante                                                      |                              |      | o        | o    |
|                    |                              |                                                                                   | N/A                                       | Curiosidad            |                               | X        |      | Cauteloso                                                      | o                            |      |          | o    |
|                    |                              |                                                                                   | N/A                                       | Estilo de Aprendizaje |                               | X        | X    | Imaginativo                                                    |                              |      | o        | o    |
|                    |                              |                                                                                   |                                           |                       |                               |          |      | Complaciente                                                   | o                            |      |          | o    |

Tabla 2: Competencias asociadas a HPI y HDS. Fuente (Robert Hogan P. J., 2007, págs. 200,201)

| Dominio de Liderazgo |                                         |                                                                              |                                            |                            |                               |          |      |                                                                 |                              |      |          |      |
|----------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------|------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------|------|----------|------|
| DOMINIO              | Competencia                             | Definición                                                                   | Escalas HPI que facilitan el rendimiento * |                            |                               |          |      | Escalas de HDS que probablemente obstaculicen el rendimiento ** |                              |      |          |      |
|                      |                                         |                                                                              | r                                          | Escala                     | Rango de puntuación preferido |          |      | Escala                                                          | Rango de puntuación a evitar |      |          |      |
|                      |                                         |                                                                              |                                            |                            | Bajo                          | Promedio | Alto |                                                                 | No                           | Bajo | Moderado | Alto |
| LIDERAZGO            | Orientación a Logros                    | Esforzarse para lograr altos objetivos o estándares                          | 0.2                                        | Ambición                   |                               |          | X    | Cauteloso                                                       |                              |      | o        | o    |
|                      |                                         |                                                                              |                                            |                            |                               |          |      | Arrogante                                                       | o                            |      |          | o    |
| LIDERAZGO            | Creación de equipos                     | Adquirir el talento (las personas) necesario para vencer a la competencia    |                                            |                            |                               |          |      | Volátil                                                         |                              |      | o        | o    |
|                      |                                         |                                                                              | 0.31                                       | Estabilidad Emocional      |                               | X        | X    | Arrogante                                                       | o                            |      |          | o    |
|                      |                                         |                                                                              | 0.24                                       | Ambición                   |                               | X        | X    | Cauteloso                                                       |                              |      | o        | o    |
|                      |                                         |                                                                              | 0.24                                       | Sensibilidad Interpersonal |                               | X        |      | Escéptico                                                       | o                            |      |          | o    |
|                      |                                         |                                                                              |                                            |                            |                               |          |      | Pasivo - Agresivo                                               | o                            |      |          | o    |
| LIDERAZGO            | Habilidad para Delegar                  | Hacer el trabajo a través de otros                                           |                                            |                            |                               |          |      | Volátil                                                         |                              |      | o        | o    |
|                      |                                         |                                                                              | 0.35                                       | Estabilidad Emocional      |                               | X        | X    | Arrogante                                                       | o                            |      |          | o    |
|                      |                                         |                                                                              | N/A                                        | Ambición                   |                               | X        | X    | Cauteloso                                                       |                              |      | o        | o    |
|                      |                                         |                                                                              | N/A                                        | Meticulosidad              | X                             | X        |      | Arriesgado                                                      | o                            |      |          | o    |
|                      |                                         |                                                                              |                                            |                            |                               |          |      | Perfeccionista                                                  |                              |      | o        | o    |
| LIDERAZGO            | Desarrollo de colaboradores - empleados | Mejorar la habilidad de los miembros del equipo para vencer a la competencia | 0.29                                       | Ambición                   |                               | X        | X    | Cauteloso                                                       |                              |      | o        | o    |
|                      |                                         |                                                                              | N/A                                        | Sociabilidad               |                               | X        |      | Arrogante                                                       | o                            |      |          | o    |
|                      |                                         |                                                                              | N/A                                        | Estilo de Aprendizaje      |                               | X        | X    | Reservado                                                       |                              |      | o        | o    |
|                      |                                         |                                                                              |                                            |                            |                               |          |      | Melodramático                                                   |                              |      | o        | o    |

Tabla 3: Competencias asociadas a HPI y HDS. Fuente (Robert Hogan P. J., 2007, págs. 202,203)

| Dominio de Liderazgo |                      |                                                                       |                                            |                            |                               |          |      |                                                                 |                              |      |          |      |
|----------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------|------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------|------|----------|------|
| DOMINIO              | Competencia          | Definición                                                            | Escalas HPI que facilitan el rendimiento * |                            |                               |          |      | Escalas de HDS que probablemente obstaculicen el rendimiento ** |                              |      |          |      |
|                      |                      |                                                                       | r                                          | Escala                     | Rango de puntuación preferido |          |      | Escala                                                          | Rango de puntuación a evitar |      |          |      |
|                      |                      |                                                                       |                                            |                            | Bajo                          | Promedio | Alto |                                                                 | No                           | Bajo | Moderado | Alto |
| LIDERAZGO            | Iniciativa           | Tomar medidas sin que se lo digan                                     |                                            |                            |                               |          |      | Cauteloso                                                       |                              |      | o        | o    |
|                      |                      |                                                                       | 0.32                                       | Ambición                   |                               | X        | X    | Arrogante                                                       | o                            |      |          | o    |
|                      |                      |                                                                       | N/A                                        | Meticulosidad              | X                             | X        |      | Arriesgado                                                      | o                            |      |          | o    |
|                      |                      |                                                                       |                                            |                            |                               |          |      | Complaciente                                                    |                              |      | o        | o    |
| LIDERAZGO            | Liderazgo            | Construir equipos que puedan vencer a la competencia                  |                                            |                            |                               |          |      | Volátil                                                         |                              |      | o        | o    |
|                      |                      |                                                                       | 0.15                                       | Estabilidad Emocional      |                               | X        | X    | Arrogante                                                       | o                            |      |          | o    |
|                      |                      |                                                                       | 0.29                                       | Ambición                   |                               |          | X    | Cauteloso                                                       |                              |      | o        | o    |
|                      |                      |                                                                       | N/A                                        | Sociabilidad               |                               | X        |      | Reservado                                                       |                              |      | o        | o    |
|                      |                      |                                                                       |                                            |                            |                               |          |      | Melodramático                                                   | o                            |      |          | o    |
| LIDERAZGO            | Manejo del Desempeño | Proporcionar retroalimentación sobre el cumplimiento de objetivos.    |                                            |                            |                               |          |      | Volátil                                                         |                              |      | o        | o    |
|                      |                      |                                                                       | 0.27                                       | Estabilidad Emocional      |                               | X        | X    | Arrogante                                                       | o                            |      |          | o    |
|                      |                      |                                                                       | N/A                                        | Ambición                   |                               | X        | X    | Cauteloso                                                       |                              |      | o        | o    |
|                      |                      |                                                                       | N/A                                        | Sensibilidad Interpersonal |                               | X        |      | Escéptico                                                       | o                            |      |          | o    |
|                      |                      |                                                                       |                                            |                            |                               |          |      | Pasivo - Agresivo                                               |                              |      | o        | o    |
| LIDERAZGO            | Manejo de recursos   | Asignación de tiempo, personas y equipo para vencer a la competencia. |                                            |                            |                               |          |      | Cauteloso                                                       |                              |      | o        | o    |
|                      |                      |                                                                       | 0.32                                       | Ambición                   |                               | X        | X    | Arrogante                                                       | o                            |      |          | o    |
|                      |                      |                                                                       | 0.33                                       | Sociabilidad               |                               | X        |      | Reservado                                                       | o                            |      |          | o    |
|                      |                      |                                                                       | 0.25                                       | Curiosidad                 |                               | X        | X    | Melodramático                                                   |                              |      | o        | o    |
|                      |                      |                                                                       |                                            |                            |                               |          |      | Complaciente                                                    |                              |      | o        | o    |
|                      |                      |                                                                       |                                            |                            |                               |          |      | Imaginativo                                                     | o                            |      |          | o    |

Tabla 4: Competencias asociadas a HPI y HDS. Fuente (Robert Hogan P. J., 2007, págs. 203,204)

| Dominio Interpersonal |                            |                                                                                 |                                            |                            |                               |          |      |                                                                 |                              |      |          |      |
|-----------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------|------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------|------|----------|------|
| DOMINIO               | Competencia                | Definición                                                                      | Escalas HPI que facilitan el rendimiento * |                            |                               |          |      | Escalas de HDS que probablemente obstaculicen el rendimiento ** |                              |      |          |      |
|                       |                            |                                                                                 | r                                          | Escala                     | Rango de puntuación preferido |          |      | Escala                                                          | Rango de puntuación a evitar |      |          |      |
|                       |                            |                                                                                 |                                            |                            | Bajo                          | Promedio | Alto |                                                                 | No                           | Bajo | Moderado | Alto |
| INTERPERSONAL         | Integridad                 | Asegurar la confianza de los demás a través de palabras y acciones consistentes |                                            |                            |                               |          |      | Esceptico                                                       |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.13                                       | Sensibilidad Interpersonal |                               | X        |      | Pasivo - Agresivo                                               |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.24                                       | Meticulosidad              |                               | X        | X    | Arriesgado                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.17                                       | Estabilidad Emocional      |                               | X        |      | Perfeccionista                                                  | o                            |      |          | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                            |                            |                               |          |      | Volatil                                                         |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                            |                            |                               |          |      | Arrogante                                                       |                              |      | o        | o    |
| INTERPERSONAL         | Respeto por otros          | Trabajar para entender y empatizar con la posición de los demás                 |                                            |                            |                               |          |      | Esceptico                                                       |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                            |                            |                               |          |      | Pasivo - Agresivo                                               |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.23                                       | Sensibilidad Interpersonal |                               | X        | X    | Volatil                                                         |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.36                                       | Estabilidad Emocional      |                               | X        |      | Arrogante                                                       |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.23                                       | Meticulosidad              |                               | X        | X    | Arriesgado                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | N/A                                        | Sociabilidad               |                               | X        |      | Perfeccionista                                                  | o                            |      |          | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                            |                            |                               |          |      | Reservado                                                       |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                            |                            |                               |          |      | Melodramático                                                   |                              |      | o        | o    |
| INTERPERSONAL         | Comunicación interpersonal | Interactuar efectivamente con otros para transmitir pensamientos e ideas        |                                            |                            |                               |          |      | Esceptico                                                       |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                            |                            |                               |          |      | Pasivo - Agresivo                                               |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.1                                        | Sensibilidad Interpersonal |                               | X        |      | Volatil                                                         |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.11                                       | Estabilidad Emocional      |                               | X        | X    | Arrogante                                                       |                              |      |          | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.13                                       | Ambición                   |                               | X        | X    | Cauteloso                                                       |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | N/A                                        | Sociabilidad               |                               | X        |      | Reservado                                                       |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                            |                            | Melodramático                 |          |      | o                                                               | o                            |      |          |      |
| INTERPERSONAL         | Construcción de relaciones | Establecer y mantener relaciones positivas con otros                            |                                            |                            |                               |          |      | Esceptico                                                       |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.1                                        | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X    | Pasivo - Agresivo                                               |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.17                                       | Estabilidad Emocional      |                               | X        | X    | Volatil                                                         |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.15                                       | Ambición                   |                               | X        | X    | Arrogante                                                       | o                            |      |          | o    |
|                       |                            |                                                                                 | N/A                                        | Sociabilidad               |                               | X        |      | Cauteloso                                                       |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                            |                            |                               |          |      | Reservado                                                       |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                            |                            | Melodramático                 |          |      | o                                                               | o                            |      |          |      |

Tabla 5: Competencias asociadas a HPI y HDS. Fuente (Robert Hogan P. J., 2007, págs. 205,206)

| Dominio Interpersonal |                              |                                                                                  |                                           |                            |                               |          |      |                                                                |                              |      |          |      |
|-----------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------|------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|------|----------|------|
| DOMINIO               | Competencia                  | Definición                                                                       | Escala HPI que facilitan el rendimiento * |                            |                               |          |      | Escala de HDS que probablemente obstaculicen el rendimiento ** |                              |      |          |      |
|                       |                              |                                                                                  | r                                         | Escala                     | Rango de puntuación preferido |          |      | Escala                                                         | Rango de puntuación a evitar |      |          |      |
|                       |                              |                                                                                  |                                           |                            | Bajo                          | Promedio | Alto |                                                                | No                           | Bajo | Moderado | Alto |
| INTERPERSONAL         | Influir en los demás         | Utilizar el poder de persuasión para conseguir el apoyo de otros                 |                                           |                            |                               |          |      | Escéptico                                                      | o                            |      |          | o    |
|                       |                              |                                                                                  | 0.25                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               | X        |      | Pasivo - Agresivo                                              | o                            |      |          | o    |
|                       |                              |                                                                                  | 0.21                                      | Sociabilidad               |                               | X        |      | Reservado                                                      | o                            |      |          | o    |
|                       |                              |                                                                                  | 0.38                                      | Ambición                   |                               | X        | X    | Melodramático                                                  |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  | 0.25                                      | Estabilidad Emocional      |                               | X        | X    | Cauteloso                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  |                                           |                            |                               |          |      | Arrogante                                                      | o                            |      |          | o    |
|                       |                              |                                                                                  |                                           |                            |                               |          |      | Volátil                                                        |                              |      | o        | o    |
| INTERPERSONAL         | Orientación al servicio      | Responder a los demás de manera oportuna para satisfacer sus necesidades         |                                           |                            |                               |          |      | Escéptico                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  |                                           |                            |                               |          |      | Pasivo - Agresivo                                              |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  | 0.14                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X    | Volátil                                                        |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  | 0.17                                      | Estabilidad Emocional      |                               | X        |      | Arrogante                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  | 0.15                                      | Meticulosidad              |                               | X        | X    | Cauteloso                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  | N/A                                       | Sociabilidad               |                               | X        |      | Perfeccionista                                                 | o                            |      |          | o    |
|                       |                              |                                                                                  |                                           |                            |                               |          |      | Reservado                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  |                                           |                            | Melodramático                 |          |      | o                                                              | o                            |      |          |      |
| INTERPERSONAL         | Trabajo en equipo            | Trabajar cooperativamente con otros para conseguir las metas u objetivos         |                                           |                            |                               |          |      | Escéptico                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  |                                           |                            |                               |          |      | Pasivo - Agresivo                                              |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  | 0.13                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               | X        | X    | Volátil                                                        |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  | 0.19                                      | Estabilidad Emocional      |                               | X        |      | Arrogante                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  | 0.2                                       | Meticulosidad              |                               | X        | X    | Arriesgado                                                     |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  | N/A                                       | Sociabilidad               |                               | X        |      | Perfeccionista                                                 | o                            |      |          | o    |
|                       |                              |                                                                                  |                                           |                            |                               |          |      | Reservado                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  |                                           |                            | Melodramático                 |          |      | o                                                              | o                            |      |          |      |
| INTERPERSONAL         | Habilidad Comercial - Ventas | Utilizar habilidades de persuasión para conseguir un cliente que haga una compra |                                           |                            |                               |          |      | Escéptico                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  | 0.14                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               | X        |      | Pasivo - Agresivo                                              |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  | 0.16                                      | Estabilidad Emocional      |                               | X        |      | Volátil                                                        |                              |      | o        | o    |
|                       |                              |                                                                                  | 0.24                                      | Ambición                   |                               | X        | X    | Arrogante                                                      | o                            |      |          | o    |
|                       |                              |                                                                                  |                                           |                            |                               |          |      | Cauteloso                                                      |                              |      | o        | o    |

Tabla 6: Competencias asociadas a HPI y HDS. Fuente (Robert Hogan P. J., 2007, págs. 205,206)

| Dominio Intrapersonal |                            |                                                                                 |                                           |                       |                               |          |      |                                                                |                              |      |          |      |
|-----------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|----------|------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|------|----------|------|
| DOMINIO               | Competencia                | Definición                                                                      | Escala HPI que facilitan el rendimiento * |                       |                               |          |      | Escala de HDS que probablemente obstaculicen el rendimiento ** |                              |      |          |      |
|                       |                            |                                                                                 | r                                         | Escala                | Rango de puntuación preferido |          |      | Escala                                                         | Rango de puntuación a evitar |      |          |      |
|                       |                            |                                                                                 |                                           |                       | Bajo                          | Promedio | Alto |                                                                | No                           | Bajo | Moderado | Alto |
| INTRAPERSONAL         | Confiabilidad              | Cumplir de forma fiable los compromisos adquiridos con los demás                |                                           |                       |                               |          |      | Volátil                                                        |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.17                                      | Estabilidad Emocional | X                             | X        |      | Arrogante                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.17                                      | Meticulosidad         |                               | X        | X    | Amesgado                                                       |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | N/A                                       | Sociabilidad          |                               | X        |      | Perfeccionista                                                 | o                            |      |          | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                           |                       |                               |          |      | Reservado                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                           |                       |                               |          |      | Melodramático                                                  |                              |      | o        | o    |
| INTRAPERSONAL         | Flexibilidad               | Disposición a tomar acciones alternativas si se justifican adecuadamente        | 0.17                                      | Estabilidad Emocional |                               | X        | X    | Volátil                                                        |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.21                                      | Ambición              |                               | X        | X    | Arrogante                                                      | o                            |      |          | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                           |                       |                               |          |      | Cauteloso                                                      |                              |      | o        | o    |
| INTRAPERSONAL         | Orientación a los detalles | Seguir todos los pasos e indicaciones necesarias para completar una tarea       | 0.14                                      | Meticulosidad         |                               | X        | X    | Amesgado                                                       |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                           |                       |                               |          |      | Perfeccionista                                                 | o                            |      |          | o    |
| INTRAPERSONAL         | Orientación a la seguridad | Mantenerse atento a riesgos y posibles accidentes, tomar medidas para evitarlos |                                           |                       |                               |          |      | Volátil                                                        |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.21                                      | Estabilidad Emocional |                               | X        | X    | Arrogante                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.27                                      | Ambición              |                               | X        |      | Cauteloso                                                      | o                            |      |          | o    |
|                       |                            |                                                                                 | 0.21                                      | Meticulosidad         |                               |          | X    | Amesgado                                                       |                              |      | o        | o    |
|                       |                            |                                                                                 | N/A                                       | Curiosidad            | X                             | X        |      | Perfeccionista                                                 | o                            |      |          | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                           |                       |                               |          |      | Complaciente                                                   | o                            |      |          | o    |
|                       |                            |                                                                                 |                                           |                       |                               |          |      | Imaginativo                                                    |                              |      | o        | o    |

Tabla 7: Competencias asociadas a HPI y HDS. Fuente (Robert Hogan P. J., 2007, págs. 209,210)

| Dominio Intrapersonal |                      |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                                                                |                              |      |          |      |
|-----------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------|------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|------|----------|------|
| DOMINIO               | Competencia          | Definición                                                                        | Escala HPI que facilitan el rendimiento * |                            |                               |          |      | Escala de HDS que probablemente obstaculicen el rendimiento ** |                              |      |          |      |
|                       |                      |                                                                                   | r                                         | Escala                     | Rango de puntuación preferido |          |      | Escala                                                         | Rango de puntuación a evitar |      |          |      |
|                       |                      |                                                                                   |                                           |                            | Bajo                          | Promedio | Alto |                                                                | No                           | Bajo | Moderado | Alto |
| INTRAPERSONAL         | Planeación Previsión | Mirar hacia el futuro en tareas de dirección para anticipar pasos y contingencias |                                           |                            |                               |          |      | Arrogante                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                      |                                                                                   | 0.14                                      | Ambición                   |                               | X        | X    | Cauteloso                                                      | o                            |      |          | o    |
|                       |                      |                                                                                   | 0.14                                      | Meticulosidad              |                               | X        | X    | Arriesgado                                                     |                              |      | o        | o    |
|                       |                      |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      | Perfeccionista                                                 | o                            |      |          | o    |
| INTRAPERSONAL         | Tolerancia al estrés | Mantenerse estable bajo las presiones del trabajo o la vida                       |                                           |                            |                               |          |      | Volátil                                                        |                              |      | o        | o    |
|                       |                      |                                                                                   | 0.3                                       | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    | Arrogante                                                      | o                            |      |          |      |
|                       |                      |                                                                                   | 0.16                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               | X        | X    | Esceptico                                                      |                              |      | o        | o    |
|                       |                      |                                                                                   | 0.19                                      | Meticulosidad              |                               | X        |      | Pasivo - Agresivo                                              | o                            |      |          | o    |
|                       |                      |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      | Arriesgado                                                     | o                            |      |          | o    |
| INTRAPERSONAL         | Actitud de trabajo   | Acercarse al trabajo con una mentalidad positiva de "puedo hacer"                 |                                           |                            |                               |          |      | Volátil                                                        |                              |      | o        | o    |
|                       |                      |                                                                                   | 0.36                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    | Arrogante                                                      | o                            |      |          | o    |
|                       |                      |                                                                                   | 0.22                                      | Meticulosidad              | X                             | X        |      | Arriesgado                                                     | o                            |      |          | o    |
|                       |                      |                                                                                   | N/A                                       | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X    | Perfeccionista                                                 |                              |      | o        | o    |
|                       |                      |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      | Esceptico                                                      |                              |      | o        | o    |
| INTRAPERSONAL         | Profesionalismo      | Manejarse a si mismo con altos estándares e integridad                            |                                           |                            |                               |          |      | Volátil                                                        |                              |      | o        | o    |
|                       |                      |                                                                                   | 0.17                                      | Estabilidad Emocional      |                               | X        | X    | Arrogante                                                      | o                            |      |          | o    |
|                       |                      |                                                                                   | 0.19                                      | Ambición                   |                               | X        | X    | Cauteloso                                                      | o                            |      |          | o    |
|                       |                      |                                                                                   | 0.18                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               | X        |      | Esceptico                                                      | o                            |      |          | o    |
|                       |                      |                                                                                   | 0.16                                      | Meticulosidad              |                               | X        | X    | Pasivo - Agresivo                                              |                              |      | o        | o    |
|                       |                      |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      | Arriesgado                                                     |                              |      | o        | o    |

Tabla 8: Competencias asociadas a HPI y HDS. Fuente (Robert Hogan P. J., 2007, págs. 210,211,212)

#### IV . COMPETENCIAS EJECUTIVAS AGyL

Para entender mejor el concepto de las competencias y su desarrollo, es necesario tener en consideración el nivel organizacional y jerárquico, ya que dependiendo de éste, el nivel de la competencia refleja comportamientos de diferente naturaleza.

Para ello, se describen algunas de las principales diferencias entre las posiciones de alta dirección, gerencia media y gerencia, y siendo más específico para la de director general, vicepresidentes, directores, gerentes “*senior*”, gerentes medios y gerentes “*junior*”.

Estas diferencias no solamente están relacionadas en los aspectos cuantitativos, sino que también en aquellos aspectos cualitativos que son descritos en las competencias transversales. Para ello se enumeran algunas de éstas.

A fin de hacerlo de manera simple se propone observar las diferencias de las competencias en cuatro niveles organizacionales. En el primero, director general o vicepresidentes, segundo nivel de dirección, tercer nivel gerencial y por último, cuarto, jefes y supervisores.

El nivel organizacional también estaría relacionado con el tipo y tamaño de la compañía, es decir, si es nacional o multinacional o bien si es pequeña, mediana o grande, o inclusive familiar o no.

Para el caso de este estudio y relacionado con ejecutivos de alta dirección, se toma el ejemplo de organizaciones grandes, nacionales o multinacionales donde existe un CEO o Director General, Vicepresidentes o Directores Corporativos, Niveles de Dirección, y Niveles Gerenciales que reportan a Directores, pudiendo ser estos, Gerentes “*senior*”, Gerentes o Gerentes “*junior*”, y por último Jefes, supervisores o coordinadores que generalmente reportan a niveles gerenciales.

Se puede considerar que un CEO establece la misión, visión y valores de la organización, y los objetivos estratégicos de acuerdo con los requerimientos del consejo de accionistas.

Establecen el plan estratégico y la ruta de desarrollo de la organización hacia el largo plazo en conjunto con el de las capacidades organizacionales que habrán de desarrollarse para la consecución de los objetivos.

Los vicepresidentes lideran la empresa bajo un área determinada o una función específica. En algunas empresas, este rol está también en las direcciones funcionales o departamentos.

La alta dirección juega el papel de ser mentores y acompañar el desarrollo del capital humano clave y también de equipos entre otras responsabilidades.

Velan por garantizar la cultura organizacional y por la búsqueda de la excelencia a través del alto desempeño, promoviendo sus comportamientos en toda la organización a través de su motivación e inspiración; serán los responsables de implementar el plan estratégico en el corto y mediano plazo.

El desarrollo de los ejecutivos debe estar directamente relacionado con el desempeño de su trabajo tanto funcional como por el comportamiento reflejado por las competencias que poseen, y para ello, se reconoce que los ejecutivos requieren desarrollar sus competencias y habilidades en su carrera profesional.

En el caso de los niveles gerenciales se debe tener un conocimiento y entendimiento de sus responsabilidades y actividades funcionales, sin embargo, no se puede perder de vista la interacción con las relaciones humanas y con aquellas que tienen relación directa con la planeación de corto y mediano plazo, la colaboración multifuncional, el hacer que las cosas sucedan. Los ejecutivos son responsables de potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo.

#### IV .1 Descripción Niveles.

A continuación, se presenta una pirámide organizacional de forma genérica que tiene lugar en grandes empresas, el cual es válido para cualquier tipo de empresa.

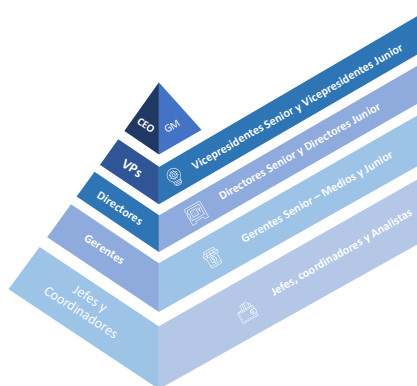


Figura 10. Pirámide organizacional.

Nota: Elaboración propia con base a estructuras organizacionales genéricas

En la tabla nueve se muestran algunas de las principales competencias como elementos diferenciadores entre cada una de las posiciones ejecutivas que son requeridas para los diferentes niveles organizacionales, y fundamentado en ello se procede a hacer la clasificación,

En cuanto al liderazgo; se observan las características que se podrían reflejar en cada uno de los niveles organizacionales para algunas de las principales competencias.

La determinación para el análisis de las competencias de este caso de estudio se toman las competencias empíricas que ha realizado en diversos estudios y entrevistas de Fernando Alonso, referidas para este caso “Competencias AGyL”. Dicha alineación toma como base Las Escalas de Hogan.

Dicha alineación empieza por un conocimiento y entendimiento detallado de las Escalas de Hogan en los cuatro dominios del modelo de Hogan: Negocio, Liderazgo, Interpersonal e Intrapersonal.

Para este caso se decide no tomar en consideración el nivel más bajo, el de jefes y coordinadores, y tampoco el más alto el del CEO o director general, donde se realiza la equivalencia con un vicepresidente senior, dado que este nivel organizacional inclusive puede desempeñarse como director general o responsables de unidad de negocio.

En el mundo organizacional las competencias deben ser consideradas no solamente como parte de los programas de desarrollo y entrenamiento, sino que de manera fundamental también en las descripciones de puestos. Por ello, para este caso se han dividido en cuatro grupos: críticas, importante, “poco relevantes” y genéricas.

En cada uno de los grupos también existe un nivel de diferenciación respecto al nivel organizacional que requiere mayor desarrollo en una competencia determinada, y se muestra de manera general algunas de las competencias más relevantes en el desarrollo profesional de los ejecutivos.

Ahora, y para fines que se puedan utilizar para priorizar el desarrollo de los ejecutivos, se enumeran las competencias críticas, las importantes y las relevantes.

### **Competencias Críticas.**

Las competencias críticas son las que se definen de mayor importancia para las posiciones de directores senior o vicepresidentes y en algunos casos en gerencia medias como es el caso de la orientación a los resultados y desarrollo de gente y equipos de alto desempeño.

Si bien la capacidad analítica es relevante en la alta dirección se ha decidido mantenerla como crítica por su relación con un pensamiento estratégico importante en la alta dirección.

- ☐ Conocimiento y entendimiento del Negocio.
- ☐ Pensamiento estratégico.
- ☐ Toma de decisiones.
- ☐ Orientación a resultados.
- ☐ Desarrollo de equipos y gente.
- ☐ Asociación e influencia.
- ☐ Liderazgo.
- ☐ Alto desempeño.
- ☐ Capacidad analítica.
- ☐ Orientación al servicio.

### **Competencias Importantes.**

Las competencias que se consideran importantes, muestran principalmente su relevancia en posiciones de gerencias altas o direcciones, donde se requieren fundamentos para el desarrollo de posiciones de alta dirección o para aquellas posiciones ocupadas por ejecutivos que cuentan con el potencial para seguir creciendo en la organización.

- ☐ La adaptabilidad y resiliencia se considera importante en todos los niveles organizacionales.
- ☐ Visión y Planeación.
- ☐ Gestión de la complejidad y ambigüedad.
- ☐ Hacer que las cosas sucedan.

- ☐ Solución de problemas.
- ☐ Autodesarrollo.
- ☐ Adaptabilidad y resiliencia.

### **Competencias Relevantes.**

Las “relevantes” si bien son de importancia en la alta dirección, directores y gerentes senior, estas son consideradas un poco por debajo de las críticas, e importantes porque toman mayor relevancia (evidencia) para expresarse también en los inicios de una carrera gerencial y directiva donde se tienen que mostrar características básicas de energía, interacción y conocimientos de procesos entre otros.

- ☐ Energía y acción.
- ☐ Comunicación y asertividad.
- ☐ Colaboración multifuncional.
- ☐ Seguimiento.
- ☐ Conocimiento y entendimiento de los procesos.
- ☐ Genéricas o transversales.

Como se ha mencionado, en alguna literatura también se utiliza el concepto de las competencias transversales, y que son aquellas que son necesarias o requeridas prácticamente para cualquier posición de la pirámide organizacional donde se requiere el que un ejecutivo cumpla con estas competencias de base, tales como:

- ☐ Confiabilidad, compromiso y responsabilidad.
- ☐ Inclusión y equidad.
- ☐ Seguridad y calidad.
- ☐ Actitud positiva.
- ☐ Autodidacta e interés por el aprendizaje.

Se establece de una manera muy sencilla una descripción de las principales competencias que se toman en consideración. (Guy, pág. 50)

### **Visión & Plan.**

Componente fundamental en el plan estratégico de la compañía estableciendo y definiendo la visión, misión y valores, así como los objetivos y prioridades estratégicos para establecer la ruta al éxito. (Guy, pág. 50)

### **Conocimiento del Negocio.**

Conocimiento y entendimiento del negocio en toda su amplitud, es decir de todos los procesos y sus interfaces, así como de las principales variables que influyen en el desempeño de este.

Como parte de este conocimiento y entendimiento se debe de tener un conocimiento y entendimiento del mercado, canales de distribución, clientes, las marcas, los productos y los servicios, los consumidores, así como también las nuevas tendencias que pueden tener impacto en la organización.

### **Pensamiento Estratégico.** (Mohamed Javad, 2019).

Es la capacidad de identificar riesgos y oportunidades para establecer un plan estratégico y transformarlo en un plan de implementación.

Este plan estratégico tendrá que considerar la perspectiva financiera, es decir el valor esperado por los accionistas a través de la estrategia de crecimiento y productividad.

En un segundo eje se tiene la perspectiva comercial, es decir dónde están los canales de distribución, el cliente, las marcas, el consumidor y obviamente las variables relacionadas al negocio, tales como precio, servicio, calidad e integración para colaboración entre otras.

Un tercer eje estará relacionado con la perspectiva de los procesos operativos, así como también de los procesos de innovación y aspectos relacionados a temas regulatorios y de cumplimiento.

Por último, existe el eje de crecimiento y desarrollo soportado con el capital humano a través de la cultura organizacional, su liderazgo y como una organización de alto desempeño.

### **Pensamiento Analítico.** (Hogan y otros, The Hogan Guide, 2007).

El pensamiento analítico es la capacidad de entender la correlación de diferentes variables para obtener hallazgos y conclusión.

Existen diferentes niveles de capacidad o habilidad analítica, desde aspectos lógicos, pensamientos críticos, así como análisis de datos.

**Orientación a Resultados.** (Hogan y otros, The Hogan Guide, 2007).

La orientación a resultados está directamente relacionada con la calidad del desempeño que requiere cualquier función administrativa u operativa del negocio. De estos resultados depende el éxito o fracaso de una organización. En el ámbito de una organización de alto desempeño, los resultados deben ser considerados de excelencia.

**Conocimiento y entendimiento de los procesos.** Se refiere a conocer y entender perfectamente bien los procesos y los controles administrativos y operativos con sus interfaces clave, así como las principales variables de cada uno de estos.

**Toma de decisiones** (Hogan y otros, The Hogan Guide, 2007)

Los ejecutivos en una organización están, entre otras cosas, para tomar decisiones de acuerdo a sus niveles de responsabilidad, es decir, para implementación de planes y acciones operativas de corto plazo como en el caso de jefes y coordinadores o gerentes juniors, decisiones de mediano plazo para niveles gerenciales medios y altos o inclusive directores junior, y decisiones de largo plazo, como inversiones, para directores senior o niveles de alta dirección como vicepresidentes y director general.

**Solución de Problemas.** (Hogan y otros, The Hogan Guide, 2007).

Dentro de la toma de decisiones de los ejecutivos se puede ser muy específico en que también es responsabilidad de ellos dar cauce de manera correcta y eficiente a cierto tipo de obstáculos, así como tomar las acciones necesarias para remover estos.

**Alto desempeño e integridad** (Hogan y otros, The Hogan Guide, 2007).

Un ejecutivo de alto desempeño es aquel que entrega resultados de excelencia a través de mostrar sus comportamientos en el equipo, tales como la confianza, el llevar a cabo conversaciones difíciles y no tener miedo al conflicto, mostrando su compromiso y también delegando para proporcionar responsabilidad a los miembros de su equipo.

**Hacer que las cosas sucedan.** (Hogan y otros, The Hogan Guide, 2007).

El hacer que las cosas sucedan es fundamental en cualquier organización, dado que se refleja la capacidad de implementar y ejecutar los planes de acción.

Obviamente se considera que esta capacidad de ejecución es realizada con excelencia.

Adicional a las mencionadas se considera que son importantes las siguientes competencias con una definición basada en la experiencia:

#### **Gestión de la ambigüedad.**

Los ejecutivos deben de ser capaces de gestionar y administrar la dinámica de los ambientes volátiles, complejos y de incertidumbre.

Lo anterior se da con una buena inteligencia emocional.

#### **Seguimiento.**

El seguimiento puede ser entendido como un aspecto del compromiso y la responsabilidad que se tiene ante trabajo y acciones específicas, que son elementos del alto desempeño como un comportamiento.

#### **Liderazgo.**

De manera simple, es la capacidad de liderar y dirigir a través de la motivación y la inspiración a otros.

#### **Desarrollo de equipos y gente.**

El desarrollo de equipos debe de ser entendido hacia la búsqueda del alto desempeño como un objetivo común y proporcionando acompañamiento a los integrantes del equipo. Asimismo, se debe buscar la alineación, la colaboración y explotar las sinergias.

#### **Influencia y Asociación.**

Es un comportamiento fundamental en el delegar de manera eficiente para buscar la responsabilidad de los miembros de un equipo en la búsqueda de los resultados de excelencia en un equipo de alto desempeño.

#### **Comunicación y Asertividad.**

La comunicación y asertividad son fundamentales en el desempeño de las responsabilidades de un equipo ya que de ésta depende el que sus miembros conozcan, entiendan los requerimientos y expectativas organizacionales.

#### **Asociación e Influencia.**

El Desarrollo profesional tanto de manera individual como de los equipos requiere del Desarrollo de redes profesionales, así como de la capacidad de comunicación asertiva para influenciar en estas redes.

#### **Colaboración Multifuncional,**

Tener la capacidad de interactuar de manera multifuncional con otras áreas de la compañía o con “Key Stakeholders” clave de la organización, e inclusive a diferentes niveles jerárquicos.

#### **Orientación al Servicio.**

Tener la actitud de servir para soportar y apoyar tanto a clientes internos como a clientes externos.

#### **Iniciativa y orientación a la acción.**

Se refiere a tener la actitud de tomar acción y ejecutar sin la necesidad de que alguien de instrucciones.

#### **Adaptabilidad y Resiliencia.** (Alonso García, 2019 - 2020 -2021).

La resiliencia se muestra con la capacidad de adaptarse a las circunstancias y el dinamismo del mercado, de la organización, de los procesos y sus tendencias entre otras.

A continuación, se muestran las tablas con el nivel de desarrollo de las competencias que se esperan de cada nivel organizacional.

Algunas premisas que se consideran para el desarrollo de esta alineación son:

- ☐ El caso de estudio toma en consideración los años de experiencia basado en el conocimiento y entendimiento que las organizaciones, ya sean pequeñas, medianas o grandes, o bien nacionales o multinacionales, o inclusive familiares o no, lo que buscan en cuanto a los comportamientos de sus ejecutivos como reflejo de las competencias que tienen que desarrollar.
- ☐ Se asume que el tener un puesto de vicepresidente es porque ha tenido un desarrollo profesional habiendo pasado por posiciones de dirección, gerencias senior y gerencias medias y junior, y así de la misma manera en posiciones de dirección se pasó por posiciones ejecutivas de menor nivel.

- ❑ Bajo el enunciado de una misma competencia, se entiende que el ejecutivo de mayor posición la posee con mayor nivel de desarrollo mostrado y con evidencias.
- ❑ Las diferencias que puede haber entre un vicepresidente “senior” y un vicepresidente se puede dar por el potencial del primero hacia una dirección general, o hacia una responsabilidad de mayor nivel en la organización, por ejemplo, Rol Global, Regional o bien en preparación para una Dirección General, o también por un tramo de control mayor y mayor responsabilidad.
- ❑ Caso similar es el de la diferencia entre directores, director “senior” y director (“junior”). El director “senior” tiene potencial de ir a una vicepresidencia, mientras que el director junior aún requiere de desarrollo y consolidación.
- ❑ Para los niveles gerenciales, no es muy diferente. El gerente “seniors muestra el potencial para seguirse desarrollando y como siguiente paso a una dirección “junior”. El gerente “junior” es alguien que se considera recién nombrado como gerente, y mientras que el gerente medio está en el desarrollo de su carrera gerencial y aún por mostrar y evidenciar su potencial para seguir creciendo a mayores posiciones y responsabilidades.

## **V . ALINEACIÓN COMPETENCIAS AGyL**

### **V .1 Competencias AGyL.**

Algunas características y generalidades de competencias de cada uno de los niveles organizacionales que se analizan en el caso de estudio son:. (Alonso García, 2019 - 2020 -2021)

### **V .2 En cuanto a Inspiración.**

#### **Gerentes.**

La posición gerencial da muestras de señales de compromiso a través de su energía pro-positividad, y tendiendo a no trabajar en silos, es decir de manera colaborativa compartiendo información relevante. Y procurando que sea comprensible para otras áreas y funciones de la organización.

Cuando le son cuestionadas sus acciones y opiniones las trata de sustentar. Mientras que su visión al negocio es aún “corta”

#### **Directores.**

Se le toma en consideración en cuanto a sus puntos de vista, y se respeta su “investidura” inspirando con una comunicación clara, directa y asertiva en todos los niveles de la organización.

Puede llevar conversaciones de temas relevantes.

Así mismo, motiva e inspira a su grupo y a otros a que se comprometa con las acciones alineadas a la estrategia y objetivos de la organización.

Es incluyente, escuchando e incorporando otros puntos de vista aun cuando son diferentes a los suyos.

#### **Directores “Senior” y Vicepresidentes.**

Son referentes dentro de la organización en cuanto a su liderazgo e interacción con los demás y con el negocio.

Se preocupan por el involucramiento de todos los niveles de la organización en cuanto a su compromiso, responsabilidad y entregables ante los objetivos de la empresa.

Motiva e inspira con un alto sentido de compromiso y energía hacia la visión, misión, objetivos y estrategia de la compañía.

Conoce, escucha y toma decisiones ante situaciones relevantes y riesgos o inclusive influencia sobre otros para alinear visiones y acciones haciendo que las cosas sucedan.

### V.3 **Hacia Una cultura.**

#### **Gerentes.**

Dan muestras de que buscan la colaboración y trata de coordinar acciones y plan que busquen dicha interacción entre áreas.

Se preocupa por que sus relaciones interpersonales sean desarrolladas y apreciada por otros.

No tiene problema en soportar planes y acciones de otros colegas que buscan el beneficio de la organización.

#### **Directores.**

Busca de manera insistente la alineación no solamente de los colaboradores directos sino de otras áreas de la empresa, en lo que se podría denominar “One Agenda”, es decir no tener agendas ocultas.

Es claro en cuanto a la delegación de responsabilidades, empoderamiento, por áreas, niveles.

Congruente con su forma de ser en cuanto a la inclusión en todos los niveles con respeto fomentando ambiente de accesibilidad, apertura, intercambio.

#### **Directores “Senior” y Vicepresidentes.**

Garantizan la alineación y colaboración multifuncional en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

Es capaz de identificar y desarrollar relaciones en la empresa e incluso en otros niveles, funciones y regiones.

Como referente, se le percibe como una persona abierta y que promueve la inclusión, compromiso, responsabilidad y excelencia por los resultados. Así mismo, da oportunidad de exposición a ejecutivos de otros niveles y otras áreas a través de los foros oportunos y del reconocimiento.

#### V.4 **Hacia el desarrollo y ejecución de una estrategia.**

##### **Gerentes.**

Si bien conocen, entienden y proponen aspectos hacia la estrategia, están enfocados en aspectos más operativos y tácticos.

Generalmente sus objetivos y acciones podrían ser consideradas sin tanta evidencia de riesgo o innovación, sino más bien un poco conservadora.

Cuando están conscientes de su potencial y oportunidades de desarrollo dentro de la organización, se preocupan por retar el “status quo” y salirse de la zona de confort en cuanto a responsabilidades, entregables, interacción multifuncional.

##### **Directores.**

Muy buen conocimiento y entendimiento en que sus acciones y entregables tienen que estar alineados y ser vistos con un enfoque de negocio, de manera integral y consistentemente.

Soportan el desarrollo y ejecución e implantación de la estrategia de la organización proveyendo de los recursos necesarios para su ejecución.

Muestran una actitud e iniciativa propositiva, buscan sinergias y colaboración.

##### **Directores “Senior” y Vicepresidentes.**

Claridad en el plan para la implementación, ejecución y expectativas de los equipos de trabajo y colaboradores en cuanto a la visión, misión, objetivos estratégicos e iniciativas clave para la consecución del plan.

Buscan permanentemente la mejora continua, “challenge & push back” así como por el alto desempeño.

Capacidad importante para relacionarse tanto interna como externamente para influenciar en acciones clave de y para la organización.

Promueven la toma de decisiones basada en hechos y análisis en conjunto con otras áreas.

Buscan la diferencia competitiva a través del desarrollo de las capacidades organizacionales en función de las amenazas y oportunidades para la organización.

## **V.5 Hacia Capital Humano como capacidad organizacional.**

### **Gerentes.**

Buena interacción con sus equipos de trabajo y buscan el desarrollo de nuevas prácticas para el desarrollo de sus equipo, así como también el entrenamiento práctico y teórico.

Se preocupan por tratar de promover y desarrollar a sus equipos.

Preocupados por contribuir en el desarrollo del talento, desde la descripción de las posiciones y sus competencias, los procesos de reclutamiento y selección.

### **Directores.**

Se preocupan por los entregables de sus equipos, exigen y evalúan. Y en función de los resultados establecen planes de desarrollo y parrillas de reemplazo.

Motivan y promueven el desarrollo de la gente y de los equipos.

Se preocupan por compartir y desarrollar, así como el que también sean vistos como un mentor tanto dentro de su equipo como por otras personas de otros equipos.

### **Directores “Senior” y Vicepresidentes.**

Retan la organización y estructuras exigiendo el alto desempeño en aras de continuar con el crecimiento de la empresa con la excelencia en la ejecución.

Buscan las oportunidades de desarrollo para los ejecutivos.

Se preocupan continuamente con la validación y evaluación del cuadro de ejecutivos y sus parrillas de reemplazo.

Son buscados para ser coaches o mentores.

## **V.6 Hacia la transformación.**

### **Gerentes.**

Si bien los procesos estratégicos de transformación profundos no están bajo sus responsabilidades, si los del apoyo o inclusive dentro de su tramo de acción sí se preocupan por ejecución y por buscar alineación funcional y cambios en procesos clave que puedan soportar la estrategia de la empresa.

Muestran rasgos de creatividad e innovación en la mejora de procesos.

Ante situaciones complicadas de riesgos y tomas de decisiones buscan el apoyo de sus superiores.

Se preocupan por hacer que las cosas sucedan y sí da seguimiento tratando de comunicar hacia arriba lo realizado.

#### **Directores.**

Muestran creatividad e innovación y actúan como catalizadores del cambio, son promotores de este.

Son asertivos e inspiradores del cambio, excelencia en la implantación y sentido de urgencia.

Promueven el salir de la zona de confort, retan el “status quo”, buscan la disrupción.

Dentro de su tramo de control toman decisiones en ambientes de ambigüedad e incertidumbre, y la gestionan de manera eficiente.

#### **Directores “Senior” y Vicepresidentes.**

Ante la estrategia y visión, promueven el cambio, la innovación y la transformación necesaria en búsqueda del desarrollo de nuevas capacidades organizacionales que garanticen el crecimiento de la empresa.

Apoyan y otorgan los recursos necesarios para la implantación y ejecución de la transformación a través de: involucramiento, entrenamiento y desarrollo de oportunidades, gestión y administración del cambio.

Hacia una intensidad competitiva.

#### **Gerentes.**

Empieza su involucramiento con el mercado, clientes y canales de distribución.

Buscan el desarrollo de relaciones clave tanto dentro de la organización como con jugadores clave fuera de la empresa como con clientes.

Planean a corto – mediano plazo con los clientes.

#### **Directores.**

Conocen y entienden el contexto del negocio, tanto local, como regional y global.

Soportan las acciones comerciales de la empresa a través de su buena capacidad de desarrollar relaciones clave dentro y fuera de la misma.

Simple y pragmático en la implantación de estrategias.

**Directores “Senior” y Vicepresidentes.**

Excelente conocimiento y entendimiento del negocio, riesgos y oportunidades, tanto locales como globales.

Establecen planes alineados a la estrategia considerando diversos escenarios e implicaciones correspondientes logrando involucramiento y compromiso de los actores clave.

Desarrollan relaciones y alianzas clave dentro y fuera de la organización.

Anticipan la evolución a largo plazo del negocio y la industria, toman las medidas adecuadas y comprometen a los equipos a abordar las necesidades futuras.

## **VI . ALINEACIÓN COMPETENCIAS AGyL - HOGAN**

### **VI .1 Alineación Competencias AGyL – Hogan.**

Se toman dos fuentes de información reconocidas a nivel mundial, de Hogan Guide de Robert Hogan, Joyce Hogan y Rodney Warrenfeltz y como soporte Career Architect Planificador de Desarrollo de Michael M. Lombardo & Robert W. Eichener, Lominger.

Se toman las Tablas Competencias Hogan con sus escalas HPI y HDS asociadas y se expresan equivalencias en función de las diversas experiencias a lo largo de 37 años en empresas multinacionales y 16 años en posiciones de alta dirección y 14 años como consultor en capital humano, permitiendo desarrollar marcos de operación para empresas.

Hogan cuenta con 32 competencias.

Las siguientes tablas, de la 9 a la 12 muestran la Alineación de AGyL (Fernando Alonso, competencias AGyL) con las Tablas 1 a 8 de las Competencias Hogan asociadas a HPI y HDS descritas con anterioridad.

| Dominio de Negocio |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      |                |                                                                |      |          | Competencia |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|--------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|----------|------|----------------|----------------------------------------------------------------|------|----------|-------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| DOMINIO            | Competencia                  | Definición                                                                          | Escala HPI que facilitan el rendimiento * |                       |                               |          |      |                | Escala de HDS que probablemente obstaculicen el rendimiento ** |      |          |             |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | r                                         | Escala                | Rango de puntuación preferido |          |      | Escala         | Rango de puntuación a evitar                                   |      |          |             |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       | Bajo                          | Promedio | Alto |                | No                                                             | Bajo | Moderado | Alto        |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
| NEGOCIO            | Visión para los negocios     | Poner conocimientos básicos de procesos y procesos de negocio.                      | 0.46                                      | Estabilidad Emocional |                               | X        | X    | Volátil        |                                                                |      | o        | o           | Visión Largo Plazo      | "Business Acumen"                                                                                                                                                                                                                                                            |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | 0.51                                      | Ambición              |                               |          | X    | Amagante       | o                                                              |      |          | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              | Visión y propósito de negocio | Análisis de riesgos<br>Estratégico                                                                       | Visión de futuro<br>Retador       |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | 0.25                                      | Curiosidad            |                               | X        | X    | Cautioso       |                                                                |      | o        | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   | Conocimiento y entendimiento del negocio | Pensamiento sustentable | Enfoque en innovación |
|                    |                              |                                                                                     | N/A                                       | Estilo de Aprendizaje |                               |          | X    | Imaginativo    | o                                                              |      |          | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      | Complaciente   |                                                                |      | o        | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
| NEGOCIO            | Visión Estratégica           | Reconocer oportunidades comerciales a largo plazo e implicaciones                   | 0.29                                      | Curiosidad            |                               | X        | X    | Imaginativo    | o                                                              |      |          | o           | Pensamiento estratégico | Pensamiento creativo<br>Pensamiento crítico                                                                                                                                                                                                                                  |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      | Complaciente   |                                                                |      | o        | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      |                |                                                                |      |          |             |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
| NEGOCIO            | Razonamiento Táctico         | Evaluar los riesgos y oportunidades en el día a día en las transacciones de negocio | 0.17                                      | Estabilidad Emocional |                               | X        | X    | Volátil        |                                                                |      | o        | o           | Capacidad analítica     | Enfoque en mejora continua                                                                                                                                                                                                                                                   |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | 0.2                                       | Meticulosidad         |                               | X        | X    | Amagante       | o                                                              |      |          | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              | Resolución de problemas       | Enfoque en solución de problemas<br>Capacidad de clarificación y categorización                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | 0.17                                      | Estilo de Aprendizaje |                               | X        | X    | Perfeccionista | o                                                              |      |          | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      | Antegado       |                                                                |      | o        | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      |                |                                                                |      |          |             |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
| NEGOCIO            | Resolución de problemas      | Identificar una solución viable de una gama de alternativas                         | 0.13                                      | Estabilidad Emocional |                               | X        | X    | Volátil        |                                                                |      | o        | o           | Manejo de conflictos    | Pensamiento flexible                                                                                                                                                                                                                                                         |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | 0.12                                      | Meticulosidad         |                               | X        |      | Amagante       | o                                                              |      |          | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              | Reta "Status Quo"             | Capacidad analítica y sintética<br>Decisivo                                                              | Observador                        |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | N/A                                       | Estilo de Aprendizaje |                               | X        | X    | Perfeccionista |                                                                |      | o        | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      | Antegado       | o                                                              |      |          | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      |                |                                                                |      |          |             |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
| NEGOCIO            | Toma de decisiones           | Evaluar cursos de acción potenciales de una variedad de alternativas                | 0.2                                       | Ambición              |                               | X        | X    | Amagante       | o                                                              |      |          | o           | Catalizador del cambio  | Examina "Status Quo"                                                                                                                                                                                                                                                         |                               |                                                                                                          |                                   | Capacidad analítica y de síntesis        |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | 0.2                                       | Curiosidad            |                               | X        |      | Cautioso       |                                                                |      | o        | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              | Resolución de problemas       | Elabora compromisos creíbles<br>Busca cooperación                                                        | Decisivo<br>Anticipación de retos |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | 0.15                                      | Estilo de Aprendizaje |                               | X        |      | Imaginativo    | o                                                              |      |          | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      | Complaciente   |                                                                |      | o        | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      |                |                                                                |      |          |             |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
| NEGOCIO            | Aprendizaje continuo         | Aprovechar las oportunidades para aprender y estar al día                           | 0.16                                      | Ambición              |                               | X        | X    | Amagante       |                                                                |      | o        | o           | Autodidacta             | Enfoque de mejora continua                                                                                                                                                                                                                                                   |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | 0.11                                      | Curiosidad            |                               | X        | X    | Cautioso       |                                                                |      | o        | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              | Aprendizaje                   | Enfoque en desarrollo de equipo<br>Anticipa retos<br>Alineación de metas personales con organizacionales |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | N/A                                       | Estilo de Aprendizaje |                               | X        | X    | Imaginativo    | o                                                              |      |          | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      | Complaciente   | o                                                              |      |          | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      |                |                                                                |      |          |             |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
| NEGOCIO            | Desempeño en la Capacitación | Sobresalir en oportunidades para aprender y desarrollar nuevas habilidades          | 0.28                                      | Ambición              |                               | X        | X    | Amagante       |                                                                |      | o        | o           | Desarrollo de gente     | Interés y enfoque en desarrollo de gente<br>Balancen requerimientos de negocio con requerimientos de aprendizaje para lograr objetivos<br>Brinda oportunidades de aprender en la práctica mediante proyectos                                                                 |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | 0.22                                      | Curiosidad            |                               | X        | X    | Cautioso       |                                                                |      | o        | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | 0.25                                      | Estilo de Aprendizaje |                               |          | X    | Imaginativo    | o                                                              |      |          | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      | Complaciente   | o                                                              |      |          | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      |                |                                                                |      |          |             |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
| NEGOCIO            | Conocimiento del Punto       | Poner el conocimiento básico necesario para desempeñarse en un trabajo o función    | 0.15                                      | Estabilidad Emocional |                               | X        |      | Volátil        |                                                                |      | o        | o           | Procesos e interfaces   | Conocimiento de la industria y tendencias a futuro<br>Conocimiento de la competencia<br>Dominio de los objetivos del puesto<br>Conoce estratégicamente las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la organización desde diversas perspectivas (FODA) |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | 0.14                                      | Ambición              |                               | X        |      | Amagante       |                                                                |      | o        | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | N/A                                       | Curiosidad            |                               | X        |      | Cautioso       | o                                                              |      |          | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     | N/A                                       | Estilo de Aprendizaje |                               | X        | X    | Imaginativo    |                                                                |      | o        | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      | Complaciente   | o                                                              |      |          | o           |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |
|                    |                              |                                                                                     |                                           |                       |                               |          |      |                |                                                                |      |          |             |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                               |                                                                                                          |                                   |                                          |                         |                       |

Tabla 9. Alineación

| Dominio de Liderazgo |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           |                                                                |                   |          | Competencia |   |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|----------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------|------|-----------|----------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------|---|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--|
| DOMINIO              | Competencia                             | Definición                                                                      | Escala HPI que facilitan el rendimiento * |                            |                               |          |      |           | Escala de HDS que probablemente obstaculicen el rendimiento ** |                   |          |             |   |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | r                                         | Escala                     | Rango de puntuación preferido |          |      | Escala    | Rango de puntuación a evitar                                   |                   |          |             |   |                           |                                                                                                         | Primer Nivel                                                                                                                                                                                                     | Segundo Nivel |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            | Bajo                          | Promedio | Alto |           | No                                                             | Bajo              | Moderado | Alto        |   |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
| LIDERAZGO            | Orientación a Logros                    | Esforzarse para lograr altos objetivos o estándares                             | 0.2                                       | Ambición                   |                               |          |      | X         | Cauteloso                                                      |                   |          | o           | o | Enfoque en los resultados | Enfoque en los resultados<br>Impulsor del cambio                                                        |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
| LIDERAZGO            | Creación de equipos                     | Adquirir el talento (las personas) necesario para vencer a la competencia       |                                           |                            |                               |          |      |           | Volátil                                                        |                   |          |             | o | o                         | Creación de equipos<br>Inspiración<br>Desarrollo Equipos<br>Alto Desempeño<br>Desarrollo de gente       | Enfoque en reconocimiento<br>Desarrollo de lealtad y retención<br>Enfoque en contratar el mejor talento<br>Alineación metas organizacionales fortalece individuos                                                |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.31                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    | X         | Arrogante                                                      | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.24                                      | Ambición                   |                               |          | X    | X         | Cauteloso                                                      |                   |          |             | o | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.24                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X    |           | Escéptico                                                      | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           |                                                                | Pasivo - Agresivo | o        |             |   |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  | o             |  |
| LIDERAZGO            | Habilidad para Delegar                  | Hacer el trabajo a través de otros                                              |                                           |                            |                               |          |      |           | Volátil                                                        |                   |          |             | o | o                         | Delegar - "Empowerment"<br>Responsabilidad<br>"Accountability"                                          | Conocer Fortalezas y Debilidades de cada miembro del equipo<br>Manejo de Prioridades<br>Balanaceo empoderamiento y supervisión<br>Evita monopolizar                                                              |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.35                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    | X         | Arrogante                                                      | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | N/A                                       | Ambición                   |                               |          | X    | X         | Cauteloso                                                      |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | N/A                                       | Metacolección              | X                             | X        |      | Arrogante | o                                                              |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           | Perfeccionista                                                 |                   |          |             | o |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
| LIDERAZGO            | Desarrollo de colaboradores - empleados | Mejorar la habilidad de los miembros del equipo para vencer a la competencia    | 0.29                                      | Ambición                   |                               |          | X    | X         | Cauteloso                                                      |                   |          |             | o | o                         | Desarrollo de gente                                                                                     | Alineación metas organizacionales con fortalezas individuales<br>Estratégico y pragmático<br>Retador<br>Delega y empodera                                                                                        |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | N/A                                       | Sociabilidad               |                               |          | X    |           | Arrogante                                                      | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | N/A                                       | Estilo de Aprendizaje      |                               |          | X    | X         | Reservado                                                      |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           |                                                                | Metodológico      |          |             |   |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  | o             |  |
| LIDERAZGO            | Iniciativa                              | Tomar medidas sin que se lo digan                                               |                                           |                            |                               |          |      |           | Cauteloso                                                      |                   |          |             | o | o                         | Self-Driver<br>Orientación a la acción<br>Empuje para obtener resultados<br>Hacer que las cosas sucedan | Auto-motivado<br>"Blas for Action" - Segu a la acción<br>Propositivo<br>"Recomendaciones"                                                                                                                        |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.32                                      | Ambición                   |                               |          | X    | X         | Arrogante                                                      | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | N/A                                       | Metacolección              | X                             | X        |      | Arrogante | o                                                              |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           | Compaciente                                                    |                   |          |             |   |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  | o             |  |
| LIDERAZGO            | Liderazgo                               | Construir equipos que puedan vencer a la competencia                            |                                           |                            |                               |          |      |           | Volátil                                                        |                   |          |             | o | o                         | Liderazgo<br>Inspiración<br>Influencia                                                                  | Análisis de riesgos<br>Pensamiento creativo y crítico<br>Delega y empodera                                                                                                                                       |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.15                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    | X         | Arrogante                                                      | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.29                                      | Ambición                   |                               |          | X    | X         | Cauteloso                                                      |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | N/A                                       | Sociabilidad               |                               |          | X    |           | Reservado                                                      |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           | Metodológico                                                   | o                 |          |             |   |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
| LIDERAZGO            | Manejo del Desempeño                    | Proponer retroalimentación sobre el cumplimiento de objetivos.                  |                                           |                            |                               |          |      |           | Volátil                                                        |                   |          |             | o | o                         | Foco en los resultados<br>Accountability                                                                | Control personal de emociones Evita Juicio Personal<br>Respetoso y receptivo<br>Enfocado a resultados<br>Capacidad de reconocimiento<br>Reconoce áreas de eficacia y áreas de mejora                             |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.27                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    | X         | Arrogante                                                      | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | N/A                                       | Ambición                   |                               |          | X    | X         | Cauteloso                                                      |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | N/A                                       | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X    |           | Escéptico                                                      | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           | Pasivo - Agresivo                                              |                   |          |             | o |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
| LIDERAZGO            | Manejo de recursos                      | Asignación de tiempo, personas y equipo para vencer a la competencia.           |                                           |                            |                               |          |      |           | Cauteloso                                                      |                   |          |             | o | o                         | Hacer que las cosas sucedan                                                                             | Pragmático<br>Capacidad de clarificar objetivos<br>Conocimiento Fortalezas y Debilidades de equipo<br>Capacidad de supervisión y seguimiento<br>Establece objetivos realistas pero retos<br>Empodera a su equipo |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.32                                      | Ambición                   |                               |          | X    | X         | Arrogante                                                      | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.33                                      | Sociabilidad               |                               |          | X    |           | Reservado                                                      | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.25                                      | Cauteloso                  |                               |          | X    | X         | Metodológico                                                   |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           | Compaciente                                                    |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           | Imaginativo                                                    | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
| INTERPERSONAL        | Integridad                              | Asegurar la confianza de los demás a través de palabras y acciones consistentes |                                           |                            |                               |          |      |           | Escéptico                                                      |                   |          |             | o | o                         | Alineación<br>Valores<br>Integridad, ética                                                              | Alineación Valores personales con Organizacionales<br>Cumple lo que dice<br>Predica con el ejemplo                                                                                                               |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.13                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X    |           | Pasivo - Agresivo                                              |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.24                                      | Metacolección              |                               |          | X    | X         | Arrogante                                                      |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.17                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    |           | Perfeccionista                                                 | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           | Volátil                                                        |                   |          |             | o |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           | Arrogante                                                      |                   |          |             | o |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
| INTERPERSONAL        | Respeto por otros                       | Trabaja para entender y empatizar con la posición de los demás                  |                                           |                            |                               |          |      |           | Escéptico                                                      |                   |          |             | o | o                         | Respeto a la diversidad                                                                                 | Capacidad de Observación<br>Receptivo<br>Empático<br>Alineación metas organizacionales con individuos de equipo                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           |                                                                | Pasivo - Agresivo |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.23                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X    | X         | Volátil                                                        |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.36                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    |           | Arrogante                                                      |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.23                                      | Metacolección              |                               |          | X    | X         | Arrogante                                                      |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | N/A                                       | Sociabilidad               |                               |          | X    |           | Perfeccionista                                                 | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           | Reservado                                                      |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           |                                                                | Metodológico      |          |             |   |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  | o             |  |
| INTERPERSONAL        | Comunicación interpersonal              | Interactuar efectivamente con otros para transmitir pensamientos e ideas        |                                           |                            |                               |          |      |           | Escéptico                                                      |                   |          |             | o | o                         | Comunicación escrita y oral                                                                             | Asertivo<br>Seguro de sí mismo<br>Inteligencia emocional<br>Persuasivo                                                                                                                                           |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           |                                                                | Pasivo - Agresivo |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.1                                       | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X    |           | Volátil                                                        |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.11                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    | X         | Arrogante                                                      |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.13                                      | Ambición                   |                               |          | X    | X         | Cauteloso                                                      |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | N/A                                       | Sociabilidad               |                               |          | X    |           | Reservado                                                      |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           | Metodológico                                                   |                   |          |             | o |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
| INTERPERSONAL        | Construcción de relaciones              | Establecer y mantener relaciones positivas con otros                            |                                           |                            |                               |          |      |           | Escéptico                                                      |                   |          |             | o | o                         | Asociación e Influencia<br>Partnering & Influencing<br>Flexibilidad<br>Negociación                      | Hacer compromisos escritos<br>Palabra confiable<br>Busca cooperación<br>Negociación                                                                                                                              |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.1                                       | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X    | X         | Pasivo - Agresivo                                              |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.17                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    | X         | Volátil                                                        |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | 0.15                                      | Ambición                   |                               |          | X    | X         | Arrogante                                                      | o                 |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 | N/A                                       | Sociabilidad               |                               |          | X    |           | Cauteloso                                                      |                   |          |             |   | o                         |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |
|                      |                                         |                                                                                 |                                           |                            |                               |          |      |           | Reservado                                                      |                   |          |             | o |                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |               |  |

Tabla 10. Alineación

| Dominio Interpersonal |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   |                                                                |      | Competencia |      |              |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|-----------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------|------|-------------------|----------------------------------------------------------------|------|-------------|------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DOMINIO               | Competencia                  | Definición                                                                        | Escala HPI que facilitan el rendimiento * |                            |                               |          |      |                   | Escala de HDS que probablemente obstaculicen el rendimiento ** |      |             |      | Primer Nivel | Segundo Nivel                                                                   |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | r                                         | Escala                     | Rango de puntuación preferido |          |      | Escala            | Rango de puntuación a evitar                                   |      |             |      |              |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            | Bajo                          | Promedio | Alto |                   | No                                                             | Bajo | Moderado    | Alto |              |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
| INTERPERSONAL         | Influir en los demás         | Utilizar el poder de persuasión para conseguir el apoyo de otros                  | 0.25                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X    |                   | Escéptico                                                      | o    |             |      | o            | Asociación e Influencia<br>Partnering & Influencing<br>Influencia Estratégica   | Capacidad de convencimiento<br>Capacidad de inspirar - motivar<br>Habilidad de negociación                                            |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | 0.21                                      | Sociabilidad               |                               |          | X    |                   | Reservado                                                      |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | 0.38                                      | Ambición                   |                               |          | X    | X                 | Melodramático                                                  |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | 0.25                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    | X                 | Cauteloso                                                      |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Amigante                                                       | o    |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Volátil                                                        |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
| INTERPERSONAL         | Orientación al servicio      | Responder a los demás de manera oportuna para satisfacer sus necesidades          |                                           |                            |                               |          |      | Escéptico         |                                                                |      |             | o    | o            | Orientación al servicio                                                         | Realiza compromisos creíbles<br><br>Enfoque en Calidad Total y Mejora Continua<br><br>Comunicación asertiva<br>Enfoque en Largo Plazo |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      | Pasivo - Agresivo |                                                                |      |             | o    | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | 0.14                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               |          |      | X                 | Volátil                                                        |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       | o                                                                                                                                          |
|                       |                              |                                                                                   | 0.17                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    |                   | Amigante                                                       |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       | o                                                                                                                                          |
|                       |                              |                                                                                   | 0.15                                      | Meticulosidad              |                               |          | X    | X                 | Cauteloso                                                      |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       | o                                                                                                                                          |
|                       |                              |                                                                                   | N/A                                       | Sociabilidad               |                               |          | X    |                   | Perfeccionista                                                 | o    |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       | o                                                                                                                                          |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Reservado                                                      |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       | o                                                                                                                                          |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Melodramático                                                  |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       | o                                                                                                                                          |
| INTERPERSONAL         | Trabajo en equipo            | Trabajar cooperativamente con otros para conseguir las metas y objetivos          |                                           |                            |                               |          |      | Escéptico         |                                                                |      |             | o    | o            | Colaboración multifuncional<br><br>Compromiso del Equipo<br>Liderazgo de Equipo | Enfoque en Resultados<br><br>Saber delegar y Supervisar<br>Buena cooperación<br>Capacidad de inspirar<br>Empoderar a su equipo        |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | 0.13                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X    | X                 | Volátil                                                        |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       | o                                                                                                                                          |
|                       |                              |                                                                                   | 0.19                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    |                   | Amigante                                                       |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       | o                                                                                                                                          |
|                       |                              |                                                                                   | 0.2                                       | Meticulosidad              |                               |          | X    | X                 | Antigado                                                       |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       | o                                                                                                                                          |
|                       |                              |                                                                                   | N/A                                       | Sociabilidad               |                               |          | X    |                   | Perfeccionista                                                 | o    |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       | o                                                                                                                                          |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Reservado                                                      |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       | o                                                                                                                                          |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Melodramático                                                  |      |             |      | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       | o                                                                                                                                          |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   |                                                                |      |             |      |              |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
| INTERPERSONAL         | Habilidad Comercial - Ventas | Utilizar habilidades de persuasión para conseguir un cliente que haga una compra  | 0.14                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X    |                   | Escéptico                                                      |      |             |      | o            | o                                                                               | Enfoque comercial                                                                                                                     | Identificación de interés central del cliente<br><br>Posicionamiento de "marca"<br>Enfoque en desarrollar lealtad de cliente<br>Persuasivo |
|                       |                              |                                                                                   | 0.16                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    |                   | Volátil                                                        |      |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | 0.24                                      | Ambición                   |                               |          | X    | X                 | Amigante                                                       | o    |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Cauteloso                                                      |      |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
| INTRAPERSONAL         | Confiable                    | Cumplir de forma fiable los compromisos adquiridos con los demás                  |                                           |                            |                               |          |      | Volátil           |                                                                |      |             |      | o            | o                                                                               | Confiable<br><br>Fiabilidad                                                                                                           | Congruente<br><br>Compromisos creíbles<br><br>Priorizar largo plazo<br>Tomar decisiones<br>Afrontar consecuencias de manera responsable    |
|                       |                              |                                                                                   | 0.17                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    | X                 | Amigante                                                       |      |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | 0.17                                      | Meticulosidad              |                               |          | X    | X                 | Antigado                                                       |      |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | N/A                                       | Sociabilidad               |                               |          | X    |                   | Perfeccionista                                                 | o    |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Reservado                                                      |      |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Melodramático                                                  |      |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
| INTRAPERSONAL         | Flexibilidad                 | Disposición a tomar acciones alternativas si se justifican adecuadamente          | 0.17                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    | X                 | Volátil                                                        |      |             |      | o            | o                                                                               | Adaptabilidad<br><br>Resiliencia                                                                                                      | Manejo de prioridades<br><br>Manejo de contingencias                                                                                       |
|                       |                              |                                                                                   | 0.21                                      | Ambición                   |                               |          | X    | X                 | Amigante                                                       | o    |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
| INTRAPERSONAL         | Orientación a los detalles   | Seguir todos los pasos e indicaciones necesarias para completar una tarea         | 0.14                                      | Meticulosidad              |                               |          | X    | X                 | Antigado                                                       |      |             |      | o            | o                                                                               | Orientación en el detalle                                                                                                             | Habilidad de supervisión<br><br>Enfoque en calidad total y hacer las cosas bien a la primera                                               |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Perfeccionista                                                 | o    |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
| INTRAPERSONAL         | Orientación a la seguridad   | Mantenerse atento a riesgos y posibles accidentes, tomar medidas para evitarlos   |                                           |                            |                               |          |      | Volátil           |                                                                |      |             |      | o            | o                                                                               | Orientación a la seguridad                                                                                                            | Hacer las cosas bien a la primera<br>Calidad total - Seguridad Total<br>Previsor                                                           |
|                       |                              |                                                                                   | 0.21                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X    | X                 | Amigante                                                       |      |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | 0.27                                      | Ambición                   |                               |          | X    |                   | Cauteloso                                                      | o    |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | 0.21                                      | Meticulosidad              |                               |          | X    | X                 | Antigado                                                       |      |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | N/A                                       | Cauteloso                  | X                             | X        |      | Perfeccionista    | o                                                              |      |             | o    | o            |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Complejismo                                                    | o    |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Inquisitivo                                                    |      |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
| INTRAPERSONAL         | Planificación Previsión      | Mirar hacia el futuro en tareas de dirección para anticipar pasos y contingencias | 0.14                                      | Ambición                   |                               |          | X    | X                 | Cauteloso                                                      | o    |             |      | o            | o                                                                               | Planificación<br><br>Organización                                                                                                     | Anticipar retos<br><br>Examinar el "Status Quo"<br>Mirar al bosque, no los árboles<br><br>Enfoque en el futuro                             |
|                       |                              |                                                                                   | 0.14                                      | Meticulosidad              |                               |          | X    | X                 | Antigado                                                       |      |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Perfeccionista                                                 | o    |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   |                                                                |      |             |      |              |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
| INTRAPERSONAL         | Tolerancia al estrés         | Mantenerse estable bajo las presiones del trabajo o la vida                       |                                           |                            |                               |          |      | Volátil           |                                                                |      |             |      | o            | o                                                                               | Tolerancia a la frustración                                                                                                           | Inteligencia emocional<br><br>Comunicación asertiva                                                                                        |
|                       |                              |                                                                                   | 0.3                                       | Estabilidad Emocional      |                               |          |      | X                 | Amigante                                                       | o    |             |      |              |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | 0.16                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X    | X                 | Escéptico                                                      |      |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   | 0.19                                      | Meticulosidad              |                               |          | X    |                   | Pasivo - Agresivo                                              | o    |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Antigado                                                       | o    |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   | Perfeccionista                                                 | o    |             |      | o            | o                                                                               |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   |                                                                |      |             |      |              |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |
|                       |                              |                                                                                   |                                           |                            |                               |          |      |                   |                                                                |      |             |      |              |                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                            |

| Competencia                                                                   |                                                                                                                                        |                             |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Primer Nivel                                                                  | Segundo Nivel                                                                                                                          |                             |
| Asociación e Influencia<br>Partnering & Influencing<br>Influencia Estratégica | Capacidad de convencimiento<br>Capacidad de inspirar - motivar<br>Habilidad de negociación                                             |                             |
| Orientación al servicio                                                       | Realiza compromisos creíbles<br>Enfoque en Calidad Total y Mejora Continua<br>Comunicación asertiva<br>Enfoque en Largo Plazo          |                             |
| Colaboración multifuncional<br>Compromiso del Equipo<br>Liderazgo de Equipo   | Enfoque en Resultados<br>Saber delegar y Supervisar<br>Búsqueda cooperación<br>Capacidad de impulsar<br>Empoderar a su equipo          |                             |
| Enfoque comercial                                                             | Identificación de interés central del cliente<br>Posicionamiento de "marca"<br>Enfoque en desarrollar lealtad de cliente<br>Persuasivo |                             |
| Confiable<br>Fiabilidad                                                       | Congruente<br>Compromisos creíbles<br>Priorizar largo plazo<br>Tomar decisiones<br>Afrontar consecuencias de manera responsable        | Integridad<br>Autoconfianza |
| Adaptabilidad<br>Resiliencia                                                  | Manejo de prioridades<br>Manejo de contingencias                                                                                       |                             |
| Orientación en el detalle                                                     | Habilidad de supervisión<br>Enfoque en calidad total y hacer las cosas bien a la primera                                               |                             |
| Orientación a la seguridad                                                    | Hacer las cosas bien a la primera<br>Calidad total - Seguridad Total<br>Previsor                                                       |                             |
| Planificación<br>Organización                                                 | Anticipa retos<br>Examina el "Status Quo"<br>Mirada al bosque, no los árboles<br>Enfoque en el futuro                                  | Abierto<br>Receptivo        |
| Tolerancia a la frustración                                                   | Inteligencia emocional<br>Comunicación asertiva                                                                                        |                             |

Tabla 11. Alineación

| Dominio Intrapersonal |                    |                                                                    |                                           |                            |                               |          |              |                                                                |                              |      | Competencia |              |               |                  |                                                                                             |
|-----------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------|--------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|------|-------------|--------------|---------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| DOMINIO               | Competencia        | Definición                                                         | Escala HPI que facilitan el rendimiento * |                            |                               |          |              | Escala de HDS que probablemente obstaculicen el rendimiento ** |                              |      |             | Primer Nivel | Segundo Nivel |                  |                                                                                             |
|                       |                    |                                                                    | r                                         | Escala                     | Rango de puntuación preferido |          |              | Escala                                                         | Rango de puntuación a evitar |      |             |              |               |                  |                                                                                             |
|                       |                    |                                                                    |                                           |                            | Bajo                          | Promedio | Alto         |                                                                | No                           | Bajo | Moderado    |              |               | Alto             |                                                                                             |
|                       |                    |                                                                    |                                           |                            |                               |          |              |                                                                |                              |      |             |              |               |                  |                                                                                             |
| INTRAPERSONAL         | Actitud de trabajo | Acercaarse al trabajo con una mentalidad positiva de "puedo hacer" |                                           |                            |                               |          |              | Volátil                                                        |                              |      |             | o            | o             | Actitud positiva | Autoconfianza<br>Apertura al cambio e impulsor del mismo<br>Proactivo<br>Dominio del estrés |
|                       |                    |                                                                    | 0.36                                      | Estabilidad Emocional      |                               |          | X            | Arrogante                                                      | o                            |      |             | o            |               |                  |                                                                                             |
|                       |                    |                                                                    | 0.22                                      | Meticalosidad              | X                             | X        |              | Arrogado                                                       | o                            |      |             | o            |               |                  |                                                                                             |
|                       |                    |                                                                    | N/A                                       | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X            | Perfeccionista                                                 |                              |      | o           | o            |               |                  |                                                                                             |
|                       |                    |                                                                    |                                           |                            |                               |          |              | Escéptico                                                      |                              |      | o           | o            |               |                  |                                                                                             |
|                       |                    |                                                                    |                                           |                            |                               |          | Complaciente | o                                                              |                              |      | o           |              |               |                  |                                                                                             |
| INTRAPERSONAL         | Profesionalismo    | Manejarse a sí mismo con altos estándares e integridad             |                                           |                            |                               |          |              | Volátil                                                        |                              |      |             | o            | o             | Profesionalismo  | Altas expectativas de sí mismo y de los demás<br><br>Búsqueda constante de áreas de mejora  |
|                       |                    |                                                                    | 0.17                                      | Estabilidad Emocional      |                               | X        | X            | Arrogante                                                      | o                            |      |             | o            |               |                  |                                                                                             |
|                       |                    |                                                                    | 0.19                                      | Ambición                   |                               | X        | X            | Caridoso                                                       | o                            |      |             | o            |               |                  |                                                                                             |
|                       |                    |                                                                    | 0.18                                      | Sensibilidad Interpersonal |                               |          | X            | Escéptico                                                      | o                            |      |             | o            |               |                  |                                                                                             |
|                       |                    |                                                                    | 0.16                                      | Meticalosidad              |                               | X        | X            | Pasivo - Agresivo                                              |                              |      | o           | o            |               |                  |                                                                                             |
|                       |                    |                                                                    |                                           |                            |                               |          |              | Arrogado                                                       |                              |      | o           | o            |               |                  |                                                                                             |

Tabla 12. Alineación

Las siguientes tablas, de la 13 a la 20 se muestran el detalle del desarrollo de la competencia a la Alineación de Fernando Alonso (competencias AGyL) respecto a las posiciones organizacionales descritas, y lo anterior comparándose con las Tablas 1 a 12 de las Competencias Hogan asociadas a HPI y HDS descritas también con anterioridad. *“Competencies from the Hogan Archive with the Associated HPI and HDS Scales. The Hogan Guide, Interpretation and use of Hogan Inventories de Robert Hogan, Joyce Hogan y Rodney Warrenfeltz de la Editorial propia HoganPress 2007-2008 (Páginas 199 a 212.)”*

## VII . CALIBRACIÓN CON COMPETENCIAS EJECUTIVAS

### VII .1 Calibración con Alineación a Posiciones Ejecutivas.

| Tabla de Competencias AGYL               |                                             | Tabla de Competencias AGYL               | Jefe<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Gerente Junior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Gerente Medio<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Gerente Senior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Director Junior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Director Senior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | VP Junior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | VP Senior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Director General - CEO<br>N1 N2 N3 N4 N5 |
|------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------------|
| Competencia                              |                                             | Calibración                              | Jefe<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Gerente Junior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Gerente Medio<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Gerente Senior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Director Junior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Director Senior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | VP Junior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | VP Senior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Director General - CEO<br>N1 N2 N3 N4 N5 |
| Visión Largo Plazo                       | "Business As Usual"                         | Conocimiento y entendimiento del negocio | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Visión y propósito de negocio            | Análisis de riesgos                         | Visión de futuro                         | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Conocimiento y entendimiento del negocio | Estrategia                                  | Rotación                                 | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Conocimiento y entendimiento del negocio | Presupuesto sostenible                      | Enfoque en innovación                    | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Pensamiento estratégico                  | Pensamiento analítico                       | Visión de futuro                         | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Pensamiento estratégico                  | Pensamiento crítico                         | Impulso                                  | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Capacidad analítica                      | Enfoque en riesgos críticos                 | Pensamiento analítico                    | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Resolución de problemas                  | Enfoque en solución de problemas            | Pensamiento analítico                    | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Resolución de problemas                  | Capacidad de clasificación y categorización | Pensamiento analítico                    | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Manejo de conflictos                     | Pensamiento flexible                        | Resolución de problemas                  | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Reta "Sistema Quot"                      | Capacidad analítica y sintética             | Observar                                 | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Resolución de problemas                  | Decisiones                                  | Resolución de problemas                  | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Agente de cambio                         | Pensamiento de contingencia                 | Resolución de problemas                  | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |

Tabla 13. Calibración con Alineación (Alonso García, 2019 - 2020 -2021)

| Tabla de Competencias AGYL     |                                  | Tabla de Competencias AGYL        | Jefe<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Gerente Junior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Gerente Medio<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Gerente Senior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Director Junior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Director Senior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | VP Junior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | VP Senior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Director General - CEO<br>N1 N2 N3 N4 N5 |
|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------------|
| Competencia                    |                                  | Calibración                       | Jefe<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Gerente Junior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Gerente Medio<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Gerente Senior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Director Junior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Director Senior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | VP Junior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | VP Senior<br>N1 N2 N3 N4 N5 | Director General - CEO<br>N1 N2 N3 N4 N5 |
| Catalizador del cambio         | Enfoque "Sistema Quot"           | Capacidad analítica y de síntesis | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Resolución de problemas        | Enfoque en desarrollo de equipos | Decisiones                        | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Toma de decisiones oportuna    | Enfoque en desarrollo de equipos | Decisiones                        | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Establecimiento de prioridades | Enfoque en desarrollo de equipos | Decisiones                        | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Autodirigido                   | Enfoque en desarrollo de equipos | Autodirigido                      | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Aprendizaje                    | Enfoque en desarrollo de equipos | Autodirigido                      | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Desarrollo de gente            | Enfoque en desarrollo de equipos | Desarrollo de gente               | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Desarrollo de gente            | Enfoque en desarrollo de equipos | Desarrollo de gente               | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Desarrollo de gente            | Enfoque en desarrollo de equipos | Desarrollo de gente               | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Procesos e interfaces          | Enfoque en desarrollo de equipos | Procesos e interfaces             | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |
| Procesos e interfaces          | Enfoque en desarrollo de equipos | Procesos e interfaces             | 5 2 3 4 5              | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                         | 5 3 4 5                          | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                           | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                     | 5 3 4 5                                  |

Tabla 14. Calibración con Alineación (Alonso García, 2019 - 2020 -2021)

| Tabla de Competencias AGYL |                            |                            | Tabla de Competencias AGYL    |  |  | Jefe           | Gerente Junior | Gerente Medio  | Gerente Senior | Director Junior | Director Senior | VP Junior      | VP Senior      | Director General - CEO |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|--|--|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|------------------------|
|                            |                            |                            |                               |  |  | N1 N2 N3 N4 N5 | N1 N2 N3 N4 N5 | N1 N2 N3 N4 N5 | N1 N2 N3 N4 N5 | N1 N2 N3 N4 N5  | N1 N2 N3 N4 N5  | N1 N2 N3 N4 N5 | N1 N2 N3 N4 N5 | N1 N2 N3 N4 N5         |
| Competencia                | Primer Nivel               | Segundo Nivel              | Calibración                   |  |  | Jefe           | Gerente Junior | Gerente Medio  | Gerente Senior | Director Junior | Director Senior | VP Junior      | VP Senior      | Director General - CEO |
| Enfoque en los resultados  | Enfoque en los resultados  | Enfoque en los resultados  | Orientación a resultados      |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Creación de equipos        | Creación de equipos        | Creación de equipos        | Desarrollo de equipos         |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Inspiración                | Inspiración                | Inspiración                | Influencia y empoderamiento   |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Alto Desempeño             | Alto Desempeño             | Alto Desempeño             | Desarrollo de gente - talento |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Desarrollo de gente        | Desarrollo de gente        | Desarrollo de gente        | Desarrollo de gente - talento |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Deliberación / Empowerment | Deliberación / Empowerment | Deliberación / Empowerment | Influencia y empoderamiento   |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Responsabilidad            | Responsabilidad            | Responsabilidad            | Desarrollo de gente - talento |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| "Accountability"           | "Accountability"           | "Accountability"           | Desarrollo de gente - talento |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Desarrollo de gente        | Desarrollo de gente        | Desarrollo de gente        | Desarrollo de gente - talento |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
|                            |                            |                            |                               |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |

Tabla 15. Calibración con Alineación (Alonso García, 2019 - 2020 -2021)

| Tabla de Competencias AGYL     |                                |                                | Tabla de Competencias AGYL     |  |  | Jefe           | Gerente Junior | Gerente Medio  | Gerente Senior | Director Junior | Director Senior | VP Junior      | VP Senior      | Director General - CEO |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--|--|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|------------------------|
|                                |                                |                                |                                |  |  | N1 N2 N3 N4 N5 | N1 N2 N3 N4 N5 | N1 N2 N3 N4 N5 | N1 N2 N3 N4 N5 | N1 N2 N3 N4 N5  | N1 N2 N3 N4 N5  | N1 N2 N3 N4 N5 | N1 N2 N3 N4 N5 | N1 N2 N3 N4 N5         |
| Competencia                    | Primer Nivel                   | Segundo Nivel                  | Calibración                    |  |  | Jefe           | Gerente Junior | Gerente Medio  | Gerente Senior | Director Junior | Director Senior | VP Junior      | VP Senior      | Director General - CEO |
| Self-Drive                     | Self-Drive                     | Self-Drive                     | Orientación a la acción        |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Orientación a la acción        | Orientación a la acción        | Orientación a la acción        | Orientación a la acción        |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Empuje para obtener resultados | Empuje para obtener resultados | Empuje para obtener resultados | Orientación a la acción        |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Hacer que las cosas sucedan    | Hacer que las cosas sucedan    | Hacer que las cosas sucedan    | Orientación a la acción        |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Liderazgo                      | Liderazgo                      | Liderazgo                      | Liderazgo                      |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Inspiración                    | Inspiración                    | Inspiración                    | Liderazgo                      |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Influencia                     | Influencia                     | Influencia                     | Liderazgo                      |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Fuere en los resultados        | Fuere en los resultados        | Fuere en los resultados        | Guía y fuere en los resultados |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Accountability                 | Accountability                 | Accountability                 | Guía y fuere en los resultados |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
| Hacer que las cosas sucedan    | Hacer que las cosas sucedan    | Hacer que las cosas sucedan    | Hacer que las cosas sucedan    |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |
|                                |                                |                                |                                |  |  | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5       | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5      | 1 2 3 4 5              |

Tabla 16. Calibración con Alineación (Alonso García, 2019 - 2020 -2021)

| Tabla de Competencias AGYL                                                         |  | Tabla de Competencias AGYL                                                                                  |  | JEFE<br>N1 N2 N3 N4 N5     |  |                                                                                         |  |  | GERENTE JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                                                                         |  |  | GERENTE MEDIO<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                                                                         |  |  | GERENTE SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                                                                         |  |  | DIRECTOR JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                                                                         |  |  | DIRECTOR SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                                                                         |  |  | VP JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                                                                         |  |  | VP SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                                                                         |  |  | Director General - CEO<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|----------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|----------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-----------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-----------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-----------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| Competencia                                                                        |  |                                                                                                             |  | Calibración                |  | JEFE<br>N1 N2 N3 N4 N5                                                                  |  |  |                                  |  | GERENTE JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5                                                        |  |  |                                 |  | GERENTE MEDIO<br>N1 N2 N3 N4 N5                                                         |  |  |                                  |  | GERENTE SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5                                                        |  |  |                                   |  | DIRECTOR JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5                                                       |  |  |                                   |  | DIRECTOR SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5                                                       |  |  |                             |  | VP JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5                                                             |  |  |                             |  | VP SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5                                                             |  |  |                                          |  | Director General - CEO<br>N1 N2 N3 N4 N5                                                |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |
| Primer Nivel                                                                       |  | Segundo Nivel                                                                                               |  |                            |  |                                                                                         |  |  |                                  |  |                                                                                         |  |  |                                 |  |                                                                                         |  |  |                                  |  |                                                                                         |  |  |                                   |  |                                                                                         |  |  |                                   |  |                                                                                         |  |  |                             |  |                                                                                         |  |  |                             |  |                                                                                         |  |  |                                          |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |
| Alineación<br>Valores<br>Integral, ética                                           |  | Alineación: Valores personales con Organizacional<br>Cumple lo que dice<br>Practica con el ejemplo          |  | Integral                   |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                 |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                          |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  |
| Respeto a la diversidad                                                            |  | Capacidad de Observación<br>Asertivo<br>Empatía<br>Alineación entre organizacional con individual de equipo |  | Inclusión y equidad        |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                 |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                          |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |
| Comunicación<br>escrita y oral                                                     |  | Asertivo<br>Según de el mismo<br>Inteligencia emocional<br>Persuasivo                                       |  | Comunicación y efectividad |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                 |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                          |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |
| Asociación e Influencia<br>Partnering & Influencing<br>Flexibilidad<br>Negociación |  | Buenas competencias sociales<br>Poderes sociales<br>Buenas competencias<br>Negociación                      |  | Asociación e influencia    |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                 |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |                                          |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  | <div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>Desempeño</div> |  |  |  |  |                                                                                         |  |  |  |  |

Tabla 17. Calibración con Alineación (Alonso García, 2019 - 2020 -2021)

| Tabla de Competencias AGYL                                                    |  | Tabla de Competencias AGYL                                                                                                    |  | JEFE<br>N1 N2 N3 N4 N5      |  |                                        |  |  | GERENTE JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                        |  |  | GERENTE MEDIO<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                        |  |  | GERENTE SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                        |  |  | DIRECTOR JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                        |  |  | DIRECTOR SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                        |  |  | VP JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                        |  |  | VP SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                        |  |  | Director General - CEO<br>N1 N2 N3 N4 N5 |  |                                        |  |  |  |  |                                        |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------|--|----------------------------------------|--|--|----------------------------------|--|----------------------------------------|--|--|---------------------------------|--|----------------------------------------|--|--|----------------------------------|--|----------------------------------------|--|--|-----------------------------------|--|----------------------------------------|--|--|-----------------------------------|--|----------------------------------------|--|--|-----------------------------|--|----------------------------------------|--|--|-----------------------------|--|----------------------------------------|--|--|------------------------------------------|--|----------------------------------------|--|--|--|--|----------------------------------------|--|--|--|--|
| Competencia                                                                   |  |                                                                                                                               |  | Calibración                 |  |                                        |  |  |                                  |  |                                        |  |  |                                 |  |                                        |  |  |                                  |  |                                        |  |  |                                   |  |                                        |  |  |                                   |  |                                        |  |  |                             |  |                                        |  |  |                             |  |                                        |  |  |                                          |  |                                        |  |  |  |  |                                        |  |  |  |  |
| Primer Nivel                                                                  |  | Segundo Nivel                                                                                                                 |  |                             |  |                                        |  |  |                                  |  |                                        |  |  |                                 |  |                                        |  |  |                                  |  |                                        |  |  |                                   |  |                                        |  |  |                                   |  |                                        |  |  |                             |  |                                        |  |  |                             |  |                                        |  |  |                                          |  |                                        |  |  |  |  |                                        |  |  |  |  |
| Asociación e Influencia<br>Partnering & Influencing<br>Influencia Estratégica |  | Capacidad de comunicación<br>Capacidad de negociar - recibir<br>Habilidad de negociación                                      |  | Asociación e influencia     |  |                                        |  |  |                                  |  |                                        |  |  |                                 |  |                                        |  |  |                                  |  |                                        |  |  |                                   |  |                                        |  |  |                                   |  |                                        |  |  |                             |  |                                        |  |  |                             |  |                                        |  |  |                                          |  |                                        |  |  |  |  |                                        |  |  |  |  |
|                                                                               |  |                                                                                                                               |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                 |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                          |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |  |  |                                        |  |  |  |  |
|                                                                               |  |                                                                                                                               |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                 |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                          |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |  |  |
| Orientación al servicio                                                       |  | Buenas competencias sociales<br>Enfoque en Calidad Total y Mejora Continua<br>Comunicación asertiva<br>Enfoque en Largo Plazo |  | Orientación al servicio     |  |                                        |  |  |                                  |  |                                        |  |  |                                 |  |                                        |  |  |                                  |  |                                        |  |  |                                   |  |                                        |  |  |                                   |  |                                        |  |  |                             |  |                                        |  |  |                             |  |                                        |  |  |                                          |  |                                        |  |  |  |  |                                        |  |  |  |  |
|                                                                               |  |                                                                                                                               |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                 |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                          |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |  |  |                                        |  |  |  |  |
|                                                                               |  |                                                                                                                               |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                 |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                          |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |  |  |
| Colaboración multifuncional<br>Compromiso del Equipo<br>Liderazgo de Equipo   |  | Enfoque en Resultados<br>Buenos valores y Superiores<br>Buenas competencias<br>Capacidad de negociar<br>Enfoque en el equipo  |  | Colaboración multifuncional |  |                                        |  |  |                                  |  |                                        |  |  |                                 |  |                                        |  |  |                                  |  |                                        |  |  |                                   |  |                                        |  |  |                                   |  |                                        |  |  |                             |  |                                        |  |  |                             |  |                                        |  |  |                                          |  |                                        |  |  |  |  |                                        |  |  |  |  |
|                                                                               |  |                                                                                                                               |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                 |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                          |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |  |  |                                        |  |  |  |  |
|                                                                               |  |                                                                                                                               |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                 |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                          |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |  |  |
| Enfoque comercial                                                             |  | Identificación de ritmos central del cliente<br>Percepción de "valor"<br>Enfoque en desarrollo total de cliente<br>Persuasivo |  | Orientación al negocio      |  |                                        |  |  |                                  |  |                                        |  |  |                                 |  |                                        |  |  |                                  |  |                                        |  |  |                                   |  |                                        |  |  |                                   |  |                                        |  |  |                             |  |                                        |  |  |                             |  |                                        |  |  |                                          |  |                                        |  |  |  |  |                                        |  |  |  |  |
|                                                                               |  |                                                                                                                               |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                 |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                          |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |  |  |                                        |  |  |  |  |
|                                                                               |  |                                                                                                                               |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                 |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                   |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                             |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |                                          |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |  |  | <div><div></div><div>12345</div></div> |  |  |  |  |

Tabla 18. Calibración con Alineación (Alonso García, 2019 - 2020 -2021)

| Tabla de Competencias AGYL    |                                                                                 |                                              | Tabla de Competencias AGyl     |            |                 |            |           |                                  |           |           |           |           |                                 |           |           |           |           |                                  |           |           |           |           |                                   |           |           |           |           |                                   |           |           |           |           |                             |           |           |           |           |                             |           |           |           |           |                                          |           |  |           |           |  |  |  |  |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|------------|-----------------|------------|-----------|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------------------------|-----------|--|-----------|-----------|--|--|--|--|
| Competencia                   |                                                                                 |                                              | JEFE<br>N1 N2 N3 N4 N5         |            |                 |            |           | GERENTE JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |           |           |           |           | GERENTE MEDIO<br>N1 N2 N3 N4 N5 |           |           |           |           | GERENTE SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |           |           |           |           | DIRECTOR JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |           |           |           |           | DIRECTOR SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |           |           |           |           | VP JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |           |           |           |           | VP SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |           |           |           |           | Director General - CEO<br>N1 N2 N3 N4 N5 |           |  |           |           |  |  |  |  |
| Primer Nivel                  |                                                                                 | Segundo Nivel                                | Calibración                    |            |                 |            |           |                                  |           |           |           |           |                                 |           |           |           |           |                                  |           |           |           |           |                                   |           |           |           |           |                                   |           |           |           |           |                             |           |           |           |           |                             |           |           |           |           |                                          |           |  |           |           |  |  |  |  |
| Confidencialidad<br>Fidelidad | Compromiso                                                                      | Integridad                                   | Compromiso                     | Integridad | Responsabilidad |            | 1 2 3 4 5 |                                  |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                 |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                  |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                   |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                   |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                             |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                             |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                          |           |  |           |           |  |  |  |  |
|                               | Compromiso con los<br>Planes a largo plazo                                      | Autenticidad                                 |                                |            |                 | Resultados | 1 2 3 4 5 |                                  |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                 |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                  |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                   |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                   |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                             |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                             |           |           |           |           |                                          |           |  |           |           |  |  |  |  |
|                               | Trabaja de manera<br>altamente comprometida                                     | Alcanza los resultados de manera responsable |                                | 1 2 3 4 5  |                 |            |           |                                  | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                                 | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                                  | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                                   | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                                   | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                             | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                             | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                                          | 1 2 3 4 5 |  |           |           |  |  |  |  |
| Adaptabilidad<br>Resiliencia  | Manejo de prioridades                                                           |                                              | Adaptabilidad y<br>Resiliencia |            |                 |            | 1 2 3 4 5 |                                  |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                 |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                  |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                   |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                   |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                             |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                             |           |           |           | 1 2 3 4 5 |                                          |           |  |           | 1 2 3 4 5 |  |  |  |  |
|                               | Manejo de contingencias                                                         |                                              | Resultados                     | 1 2 3 4 5  |                 |            |           |                                  | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                                 | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                                  | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                                   | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                                   | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                             | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                             | 1 2 3 4 5 |           |           |           |                                          | 1 2 3 4 5 |  |           |           |  |  |  |  |
| Orientación en el detalle     | Habilidad de ejecución                                                          |                                              | Seguimiento                    |            |                 | 1 2 3 4 5  |           |                                  |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                 |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                  |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                   |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                   |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                             |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                             |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                          |           |  | 1 2 3 4 5 |           |  |  |  |  |
|                               | Enfoque en calidad total<br>y hacer las cosas bien a la primera                 | Resultados                                   |                                |            | 1 2 3 4 5       |            |           |                                  |           | 1 2 3 4 5 |           |           |                                 |           | 1 2 3 4 5 |           |           |                                  |           | 1 2 3 4 5 |           |           |                                   |           | 1 2 3 4 5 |           |           |                                   |           | 1 2 3 4 5 |           |           |                             |           | 1 2 3 4 5 |           |           |                             |           | 1 2 3 4 5 |           |           |                                          |           |  |           |           |  |  |  |  |
| Orientación a la seguridad    | Hacer las cosas bien a la primera<br>Calidad total - Seguridad Total<br>Planear |                                              | Seguridad y Calidad            |            |                 | 1 2 3 4 5  |           |                                  |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                 |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                  |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                   |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                   |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                             |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                             |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                          |           |  | 1 2 3 4 5 |           |  |  |  |  |
|                               |                                                                                 |                                              |                                |            | Resultados      | 1 2 3 4 5  |           |                                  |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                 |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                  |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                   |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                   |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                             |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                             |           |           | 1 2 3 4 5 |           |                                          |           |  |           |           |  |  |  |  |

Tabla 19. Calibración con Alineación (Alonso García, 2019 - 2020 -2021)

| Tabla de Competencias AGTL            |                                                 |               | Tabla de Competencias AGYL              |   |                                  |   |                                 |   |                                  |   |                                   |   |                                   |   |                             |   |                             |   |                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------|---|----------------------------------|---|---------------------------------|---|----------------------------------|---|-----------------------------------|---|-----------------------------------|---|-----------------------------|---|-----------------------------|---|------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                       |                                                 |               | JEFE<br>N1 N2 N3 N4 N5                  |   | GERENTE JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |   | GERENTE MEDIO<br>N1 N2 N3 N4 N5 |   | GERENTE SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |   | DIRECTOR JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |   | DIRECTOR SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |   | VP JUNIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |   | VP SENIOR<br>N1 N2 N3 N4 N5 |   | Director General - CEO<br>N1 N2 N3 N4 N5 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Competencia                           |                                                 |               | Calibración                             |   |                                  |   |                                 |   |                                  |   |                                   |   |                                   |   |                             |   |                             |   |                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Primer Nivel                          |                                                 | Segundo Nivel |                                         |   |                                  |   |                                 |   |                                  |   |                                   |   |                                   |   |                             |   |                             |   |                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Planificación<br>Organización         | Anticipación                                    | Alcance       | Visión y Planificación                  |   |                                  |   |                                 |   |                                  |   |                                   |   |                                   |   |                             |   |                             |   |                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                       | Estrategia de "Tareas Que"                      | Respeto       |                                         | 1 | 2                                | 3 | 4                               | 5 | 1                                | 2 | 3                                 | 4 | 5                                 | 1 | 2                           | 3 | 4                           | 5 | 1                                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| Método de trabajo, en los detalles    |                                                 |               | Resultados                              |   | 1                                | 2 | 3                               | 4 | 5                                | 1 | 2                                 | 3 | 4                                 | 5 | 1                           | 2 | 3                           | 4 | 5                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estrategia de trabajo                 |                                                 |               |                                         | 1 | 2                                | 3 | 4                               | 5 | 1                                | 2 | 3                                 | 4 | 5                                 | 1 | 2                           | 3 | 4                           | 5 | 1                                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| Tolerancia a la frustración           | Inteligencia emocional                          |               | Auto-control y gestión de la emotividad |   |                                  |   |                                 |   |                                  |   |                                   |   |                                   |   |                             |   |                             |   |                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                       | Comunicación asertiva                           |               |                                         | 1 | 2                                | 3 | 4                               | 5 | 1                                | 2 | 3                                 | 4 | 5                                 | 1 | 2                           | 3 | 4                           | 5 | 1                                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| Comunicación asertiva                 |                                                 |               | Resultados                              |   | 1                                | 2 | 3                               | 4 | 5                                | 1 | 2                                 | 3 | 4                                 | 5 | 1                           | 2 | 3                           | 4 | 5                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Actitud positiva                      | Autoconfianza                                   |               | Actitud positiva                        |   |                                  |   |                                 |   |                                  |   |                                   |   |                                   |   |                             |   |                             |   |                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                       | Apertura al cambio e innovación del sistema     | Planear       |                                         | 1 | 2                                | 3 | 4                               | 5 | 1                                | 2 | 3                                 | 4 | 5                                 | 1 | 2                           | 3 | 4                           | 5 | 1                                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| Desarrollar del sistema               |                                                 |               | Resultados                              |   | 1                                | 2 | 3                               | 4 | 5                                | 1 | 2                                 | 3 | 4                                 | 5 | 1                           | 2 | 3                           | 4 | 5                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Profesionalismo                       | Alta responsabilidad de sí mismo y de los demás |               | Alta disciplina e integridad            |   |                                  |   |                                 |   |                                  |   |                                   |   |                                   |   |                             |   |                             |   |                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                       | Respeto constante de datos de negocio           |               |                                         | 1 | 2                                | 3 | 4                               | 5 | 1                                | 2 | 3                                 | 4 | 5                                 | 1 | 2                           | 3 | 4                           | 5 | 1                                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| Respeto constante de datos de negocio |                                                 |               | Resultados                              |   | 1                                | 2 | 3                               | 4 | 5                                | 1 | 2                                 | 3 | 4                                 | 5 | 1                           | 2 | 3                           | 4 | 5                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tabla 20. Calibración con Alineación (Alonso García, 2019 - 2020 -2021)

## VIII . RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En cada una de las siguientes tablas se muestran las reflexiones de la alineación, así como los resultados preliminares y con las cuales faltaría hacer un segundo nivel de reflexión como propuesta de un siguiente nivel trabajo.

### VIII .1 Vicepresidente Jr.

| TABLA COMPARATIVA DE COMPETENCIAS FAG VS. ESCALAS DE HOGAN VP |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |               |                       |          |            |                            |              |         |                     |           |             |              |           |              |           |                |                                                  |                     |           |                 |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|----------|------------|----------------------------|--------------|---------|---------------------|-----------|-------------|--------------|-----------|--------------|-----------|----------------|--------------------------------------------------|---------------------|-----------|-----------------|
| FOLIO                                                         | POSITION NIVEL EQUIVALENTE FAG ANTES DE HOGAN | Competencia FAG nivel ejecutivo *                                                                                                                                                                                                                                       | Puntaje escalas HPI   |               |                       |          |            |                            |              |         | Puntaje Escalas HDS |           |             |              |           |              |           |                | POSITION NIVEL EQUIVALENTE FAG POSTERIOR A HOGAN | (Posición esperada) |           |                 |
|                                                               |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                         | Estabilidad Emocional | Meticulosidad | Estilo de Aprendizaje | Ambición | Curiosidad | Sensibilidad Interpersonal | Sociabilidad | Volatil | Arrogante           | Cauteloso | Imaginativo | Complaciente | Reservado | Malindramoso | Arrogante | Perfeccionista |                                                  |                     | Escapista | Pasivo-Agresivo |
| 0039                                                          | VP                                            | Business Accumen<br>Strategic Thinking<br>Making Decisions<br>Business Results Oriented & Results Management                                                                                                                                                            | 89                    | 93            | 94                    | 73       | 93         | 69                         | 81           | 16      | 99                  | 10        | 49          | 57           | 4         | 69           | 49        | 69             | 21                                               | 3                   | Gerente M | NO              |
| 0109                                                          | VP                                            | Team Development & TEAM DEVELOPMENT<br>Influencing & Empowerment<br>Leadership<br>Communication & Assertiveness<br>Partnering & Influencing<br>Cross-Functional Collaboration<br>Vision & Plan<br>Self Control for Ambiguity Management<br>High Performance & Integrity | 84                    | 92            | 79                    | 87       | 92         | 83                         | 79           | 13      | 100                 | 15        | 89          | 37           | 46        | 87           | 50        | 80             | 24                                               | 72                  | Sr. VP    | SI              |
| 0110                                                          | VP                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                         | 98                    | 88            | 95                    | 87       | 88         | 100                        | 89           | 53      | 93                  | 15        | 89          | 5            | 46        | 87           | 76        | 80             | 41                                               | 1                   | VP        | NO              |

- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL “Business Accumen” son: Estabilidad Emocional, Ambición, Curiosidad, Estilo de Aprendizaje, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Imaginativo y Complaciente respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Strategic Thinking son: Curiosidad, Imaginativo y Complaciente respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Making Decisions son: Ambición, Curiosidad, Estilo de Aprendizaje, Arrogante, Cauteloso, Imaginativo y Complaciente respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS son equivalentes a la competencia AGyL Business, Results Oriented & Results.
- En referencia “Management” no se encuentra una equivalencia específica de esta competencia como una sola en Competencias AGyL. Existen por separado en “Business”.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Team Development & Team Development (considera solo la competencia AGyL reportada en la

calibración) son: Estabilidad Emocional, Ambición, Sensibilidad Personal, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Escéptico y Pasivo-Agresivo respectivamente.

- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Influencing & Empowerment son: Estabilidad Emocional, Ambición, Meticulosidad, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Arriesgado y Perfeccionista respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Leadership son: Estabilidad Emocional, Ambición, Sociabilidad, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Reservado y Melodramático respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Communication & Assertiveness son: Sensibilidad Interpersonal, Estabilidad Emocional, Ambición, Sociabilidad, Escéptico, Pasivo-Agresivo, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Reservado y Melodramático respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Partnering & Influencing son: Sensibilidad Interpersonal, Estabilidad Emocional, Ambición, Sociabilidad, Escéptico, Pasivo-Agresivo, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Reservado y Melodramático respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Cross-Functional Collaboration son: Sensibilidad Interpersonal, Estabilidad Emocional, Meticulosidad, Sociabilidad, Escéptico, Pasivo-Agresivo, Volátil, Arrogante, Perfeccionista, Reservado y Melodramático respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Envisión & Plan son: Ambición, Meticulosidad, Arrogante, Cauteloso, Arriesgado y Perfeccionista respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Self Control for Ambiguity Management son: Estabilidad Emocional, Sensibilidad Interpersonal,

Meticulosidad, Volátil, Arrogante, Escéptico, Pasivo-Agresivo, Arriesgado y Perfeccionista respectivamente.

- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL High Performance & Integrity son: Estabilidad Emocional, Ambición, Sensibilidad Interpersonal, Meticulosidad, Volátil, Arrogante; Cauteloso, Escéptico, Pasivo-Agresivo y Arriesgado respectivamente.

### Resultados.

- En los resultados de las Tablas de las competencias AGyL vs Escalas de Hogan VP, se observa que el grupo inicial es de los ejecutivos que iniciaron como VP. Las competencias AGyL de Business Accumen, Strategic Thinking, Making Decisions, Business, Results Oriented & Results Management, Team Development, Influencing & Empowerment, Leadership, Communication & Assertiveness, Partnering & Influencing, Cross-Functional Collaboration, Envision & Plan, Self-Control for Ambiguity Management y High Performance & Integrity son las propuestas para el desarrollo de los ejecutivos a un nivel superior.
- De los Tres VP se observa que dos no crecieron a una posición superior y uno si creció a un puesto superior de Sr. VP. El primer VP tiene cinco puntajes mayores a 81 en HPI y solamente un puntaje elevado de 99 en HDS - Arrogante, sin embargo su puntaje en la escala HPI-Ambición es de 73, el más bajo de este grupo de VP, lo cual explicaría porque no se encuentra en una posición superior, además de que actualmente se desempeña en un puesto de Gerente Medio.
- El segundo VP tiene cinco puntajes mayores a 82, y solamente cuatro puntajes iguales o mayores a 80 en las escalas de HDS, lo cual explicaría su desarrollo una posición superior.
- El tercer VP tiene siete puntajes por arriba de 86 en HPI y solamente 4 puntajes iguales o mayores a 80 en las escalas de HDS, lo cual explica porque se mantiene en su misma

posición. Es posible que dependiendo del tamaño de la empresa donde se encuentra, los años de experiencia, el número de personas a su cargo o las tareas y responsabilidades de su puesto depende que se mantenga en su misma posición de VP.

## VIII.2 Director Senior.

| TABLA COMPARATIVA DE COMPETENCIAS FAG VS. ESCALAS DE HOGAN DIRECTOR SR |                                                  |                                            |                       |              |                       |          |            |                            |              |         |           |           |                     |              |           |              |                |           |        |          |    |    |                                                  |                       |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|----------|------------|----------------------------|--------------|---------|-----------|-----------|---------------------|--------------|-----------|--------------|----------------|-----------|--------|----------|----|----|--------------------------------------------------|-----------------------|
| IDIO                                                                   | POSITION NIVEL EQUIVALENTES FAG A NIVEL DE HOGAN | Competencias FAG (self-declaration)*       | Puntaje escalas HPI   |              |                       |          |            |                            |              |         |           |           | Puntaje Escalas HDS |              |           |              |                |           |        |          |    |    | POSITION NIVEL EQUIVALENTES FAG POSICION A HOGAN | (Predictor superior?) |
|                                                                        |                                                  |                                            | Estabilidad Emocional | Introversión | Estilo de Aprendizaje | Ambición | Curiosidad | Sensibilidad Interpersonal | Sociabilidad | Volatil | Arrogante | Cauteloso | Imaginativo         | Complaciente | Reservado | Indiferencia | Perfeccionista | Escéptico | Pasivo | Agresivo |    |    |                                                  |                       |
| 0012                                                                   | Director Sr                                      | Business Accumen                           | 55                    | 54           | 59                    | 88       | 85         | 89                         | 82           | 55      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |
| 0013                                                                   | Director Sr                                      | Strategic Thinking                         | 56                    | 55           | 59                    | 88       | 86         | 89                         | 84           | 56      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |
| 0024                                                                   | Director Sr                                      | Making Decisions                           | 56                    | 55           | 59                    | 88       | 86         | 89                         | 84           | 56      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |
| 0037                                                                   | Director Sr                                      | Team Development & Results Management      | 56                    | 55           | 59                    | 88       | 86         | 89                         | 84           | 56      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |
| 0044                                                                   | Director Sr                                      | Team Development & TEAM DEVELOPMENT        | 56                    | 55           | 59                    | 88       | 86         | 89                         | 84           | 56      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |
| 0044                                                                   | Director Sr                                      | Influencing & Empowerment                  | 56                    | 55           | 59                    | 88       | 86         | 89                         | 84           | 56      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |
| 0048                                                                   | Director Sr                                      | Self Control & Action                      | 56                    | 55           | 59                    | 88       | 86         | 89                         | 84           | 56      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |
| 0048                                                                   | Director Sr                                      | Leadership                                 | 56                    | 55           | 59                    | 88       | 86         | 89                         | 84           | 56      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |
| 0050                                                                   | Director Sr                                      | Making Hoggan                              | 56                    | 55           | 59                    | 88       | 86         | 89                         | 84           | 56      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |
| 0050                                                                   | Director Sr                                      | Communication & Assertiveness              | 56                    | 55           | 59                    | 88       | 86         | 89                         | 84           | 56      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |
| 0050                                                                   | Director Sr                                      | Networking & Influencing                   | 56                    | 55           | 59                    | 88       | 86         | 89                         | 84           | 56      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |
| 0100                                                                   | Director Sr                                      | Cross-Functional Collaboration             | 56                    | 55           | 59                    | 88       | 86         | 89                         | 84           | 56      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |
| 0114                                                                   | Director Sr                                      | Self Control for Accountability Management | 56                    | 55           | 59                    | 88       | 86         | 89                         | 84           | 56      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |
| 0114                                                                   | Director Sr                                      | High Performance & Integrity               | 56                    | 55           | 59                    | 88       | 86         | 89                         | 84           | 56      | 70        | 30        | 39                  | 49           | 49        | 30           | 34             | 25        | 33     | 23       | VP | SI |                                                  |                       |

- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Business Accumen son: Estabilidad Emocional, Ambición, Curiosidad, Estilo de Aprendizaje, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Imaginativo y Complaciente respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Strategic Thinking son: Curiosidad, Imaginativo y Complaciente respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Making Decisions son: Ambición, Curiosidad, Estilo de Aprendizaje, Arrogante, Cauteloso, Imaginativo, Complaciente respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Business, Results Oriented & Results
- En referencia “Management” no se encuentra una equivalencia específica de esta competencia como una sola en Competencias AGyL. Existen por separado en “Business”.
- Las escalas de HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Team Development se considera solo la competencia AGyL (reportada en la calibración) son Estabilidad Emocional, Ambición, Sensibilidad Personal, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Escéptico y Pasivo-Agresivo respectivamente.

## Resultados.

- En los resultados de la Tabla de las competencias AGyL vs Escalas de Hogan Director Sr: Se observa que el grupo inicial es de los ejecutivos que iniciaron como Director Sr. Las competencias AGyL de Business Accumen, Strategic Thinking Business, Making Decisions, Results Oriented & Results Management, Team Development, Influencing & Empowerment, Self Driver & Action, Leadership, Make things Happen, Communication & Assertiveness, Partnering & Influencing, Cross-Functional Collaboration, Envision & Pla, Self Control for Ambiguity Management y High Performance & Integrity son las propuestas para el desarrollo de los ejecutivos a un nivel superior.
- De los 13 Directores Sr. se observa que 8 crecieron a una posición superior, de los cuales siete tienen tres o más puntajes por arriba de 80 en las escalas de HPI y dos o menos puntajes elevados de más de 80 en HDS, lo cual explica su desarrollo y crecimiento al nivel ejecutivo superior inmediato (VP). Uno de los Directores Sr. que se encuentran en un nivel ejecutivo superior no tiene puntajes mayores a 71 en HPI y solo tiene la escala de HDS-Arrogante en un puntaje elevado de 99 mientras que los demás son menores a 79.
- Los cinco Directores Sr. que no crecieron a una posición superior, se observa que la mayoría tenía 3 o más puntajes por arriba de 83 en las escalas de HPI pero tenían también puntajes por arriba de 80, principalmente en -Arrogancia e Imaginativo, lo cual explicaría que además de que esto dificulta su desarrollo hacia una posición superior, es posible que de acuerdo al tamaño o tipo de la empresa donde trabajan, el personal con el que trabajan, las responsabilidades de su puesto o algún otro factor hace que estas escalas sean críticas de acuerdo a su nivel ejecutivo y causan mayor complicación en su crecimiento como ejecutivos.

### VIII .3 Director Junior.

| TABLA COMPARATIVA DE COMPETENCIAS FAG VS. ESCALAS DE HOGAN DIRECTOR JR |                                               |                                                                                                                   |                       |               |                       |          |            |                            |              |                     |           |           |             |              |           |               |           |                |           |                 |                                                  |                     |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|----------|------------|----------------------------|--------------|---------------------|-----------|-----------|-------------|--------------|-----------|---------------|-----------|----------------|-----------|-----------------|--------------------------------------------------|---------------------|
| FOUO                                                                   | POSITION NIVEL EQUIVALENTE FAG ANTES DE HOGAN | Competencias FAG nivel ejecutivo*                                                                                 | Puntaje escalas HPI   |               |                       |          |            |                            |              | Puntaje Escalas HDS |           |           |             |              |           |               |           |                |           |                 |                                                  |                     |
|                                                                        |                                               |                                                                                                                   | Estabilidad Emocional | Meticulosidad | Estilo de Aprendizaje | Ambición | Curiosidad | Sensibilidad Interpersonal | Sociabilidad | Volátil             | Arrogante | Cauteloso | Imaginativo | Complaciente | Reservado | Melodramático | Arrogante | Perfeccionista | Escéptico | Pasivo-Agresivo | POSITION NIVEL EQUIVALENTE FAG POSTERIOR A HOGAN | (Puntaje superior?) |
| 0001                                                                   | Director Jr                                   | Problem Solving Business, Results Oriented & Results Management                                                   | 88                    | 82            | 10                    | 58       | 85         | 82                         | 48           | 37                  | 37        | 58        | 43          | 13           | 75        | 23            | 64        | 38             | 67        | 75              | Director Jr                                      | NO                  |
| 0011                                                                   | Director Jr                                   |                                                                                                                   | 100                   | 91            | 94                    | 75       | 91         | 90                         | 20           | 81                  | 50        | 94        | 71          | 48           | 57        | 11            | 38        | 6              | 16        | Director Jr     | NO                                               |                     |
| 0012                                                                   | Director Jr                                   |                                                                                                                   | 84                    | 72            | 6                     | 58       | 38         | 18                         | 20           | 55                  | 92        | 30        | 34          | 24           | 68        | 34            | 64        | 51             | 67        | 88              | Director Jr                                      | NO                  |
| 0020                                                                   | Director Jr                                   | Team Development & TEAM DEVELOPMENT Self Driver & Action Make Things Happen                                       | 100                   | 95            | 73                    | 37       | 18         | 17                         | 11           | 16                  | 40        | 27        | 01          | 40           | 79        | 40            | 36        | 25             | 36        | 11              | Director Jr                                      | NO                  |
| 0022                                                                   | Director Jr                                   |                                                                                                                   | 98                    | 91            | 100                   | 90       | 79         | 100                        | 90           | 16                  | 90        | 30        | 01          | 11           | 65        | 89            | 69        | 30             | 30        | 75              | Director Jr                                      | SI                  |
| 0027                                                                   | Director Jr                                   |                                                                                                                   | 89                    | 87            | 84                    | 58       | 97         | 100                        | 74           | 16                  | 20        | 30        | 63          | 85           | 49        | 57            | 21        | 69             | 38        | 79              | Director Jr                                      | SI                  |
| 0042                                                                   | Director Jr                                   | Communication & Assertiveness Networking & Influencing Service Oriented                                           | 85                    | 71            | 94                    | 75       | 97         | 100                        | 98           | 16                  | 37        | 30        | 85          | 17           | 4         | 70            | 64        | 51             | 38        | 73              | Director Jr                                      | NO                  |
| 0045                                                                   | Director Jr                                   |                                                                                                                   | 89                    | 93            | 31                    | 58       | 85         | 90                         | 57           | 37                  | 08        | 44        | 85          | 73           | 49        | 45            | 48        | 38             | 53        | 68              | Director Jr                                      | SI                  |
| 0047                                                                   | Director Jr                                   |                                                                                                                   | 48                    | 42            | 1                     | 75       | 58         | 47                         | 11           | 76                  | 88        | 27        | 34          | 17           | 42        | 86            | 48        | 53             | 87        | 68              | Director Jr                                      | SI                  |
| 0064                                                                   | Director Jr                                   | Cross Functional Collaboration Adaptability & Resilience Decision & Plan Self Control for Anticipatory Management | 85                    | 81            | 84                    | 58       | 71         | 100                        | 14           | 37                  | 07        | 34        | 40          | 88           | 57        | 49            | 85        | 30             | 94        | Director Jr     | SI                                               |                     |
| 0069                                                                   | Director Jr                                   |                                                                                                                   | 48                    | 72            | 71                    | 88       | 38         | 57                         | 15           | 80                  | 38        | 38        | 17          | 49           | 39        | 27            | 21        | 21             | 54        | Director Jr     | SI                                               |                     |
| 0077                                                                   | Director Jr                                   |                                                                                                                   | 89                    | 87            | 94                    | 75       | 79         | 100                        | 65           | 37                  | 18        | 38        | 20          | 38           | 34        | 11            | 38        | 13             | 73        | Director Jr     | SI                                               |                     |
| 0091                                                                   | Director Jr                                   |                                                                                                                   | 80                    | 70            | 100                   | 87       | 83         | 39                         | 68           | 09                  | 09        | 05        | 80          | 27           | 65        | 03            | 76        | 50             | 41        | 1               | Director Jr                                      | SI                  |
| 0095                                                                   | Director Jr                                   |                                                                                                                   | 100                   | 90            | 70                    | 87       | 68         | 40                         | 70           | 53                  | 09        | 10        | 09          | 17           | 65        | 07            | 76        | 20             | 14        | 14              | Director Jr                                      | NO                  |
| 0113                                                                   | Director Jr                                   |                                                                                                                   | 79                    | 92            | 93                    | 87       | 88         | 83                         | 85           | 33                  | 08        | 10        | 89          | 17           | 24        | 67            | 00        | 03             | 3         | 54              | Director Jr                                      | NO                  |

- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Problem Solving son: Estabilidad Emocional, Meticulosidad, Estilo de Aprendizaje, y Volátil, Arrogante, Perfeccionista y Arriesgado respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Business, Results Oriented & Results
- En referencia “Management” no se encuentra una equivalencia específica de esta competencia como una sola en Competencias AGyL. Existen por separado en “Business”.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Team Development se considera solo la competencia AGyL (reportada en la calibración) son: Estabilidad Emocional, Ambición, Sensibilidad Personal, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Escéptico y Pasivo-Agresivo respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Self Driver & Action son: Ambición, Meticulosidad, Cauteloso, Arrogante, Arriesgado, Complaciente respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Make Things Happen son: Ambición, Sociabilidad, Curiosidad, Cauteloso, Arrogante, Reservado, Melodramático, Complaciente e Imaginativo respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Communication & Assertiveness son: Sensibilidad Interpersonal, Estabilidad emocional, Ambición,

Sociabilidad, Escéptico, Pasivo-Agresivo, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Reservado y Melodramático respectivamente.

- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Partnering & Influencing son: Sensibilidad Interpersonal, Estabilidad Emocional, Ambición, Sociabilidad, Escéptico, Pasivo-Agresivo, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Reservado y Melodramático respectivamente
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Service Oriented son: Sensibilidad Interpersonal, Estabilidad Emocional, Meticulosidad, Sociabilidad, Escéptico, Pasivo-Agresivo, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Perfeccionista, Reservado y Melodramático respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Cross-Functional Collaboration son: Sensibilidad Interpersonal, Estabilidad Emocional, Meticulosidad, Sociabilidad, Escéptico, Pasivo-Agresivo, Volátil, Arrogante, Perfeccionista, Reservado y Melodramático respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Adaptability & Resilience son: Estabilidad Emocional, Ambición, Volátil, Arrogante y Cauteloso respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Envisión y Plan son: Ambición, Meticulosidad, Arrogante, Cauteloso, Arriesgado y Perfeccionista respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Self Control for Ambiguity Management son: Estabilidad Emocional, Sensibilidad Interpersonal, Meticulosidad, Volátil, Arrogante, Escéptico, Pasivo-Agresivo, Arriesgado y Perfeccionista respectivamente.

## Resultados.

- En los resultados de la Tabla de las competencias AGyL vs Escalas de Hogan Director Junior. Se observa que el grupo inicial es de los ejecutivos que iniciaron como Director Jr. Las competencias AGyL de Problem Solving, Business, Results Oriented & Results Management, Team Development, Self Driver & Action, Make things Happen, Communication & Assertiveness, Partnering & Influencing, Service Oriented, Cross-Functional Collaboration, Adaptability & Resilience, Envision & Plan y Self Control for Ambiguity Management son las propuestas para el desarrollo de los ejecutivos a un nivel superior.
- En el grupo de 15 Director Jr. se observa que ocho se encuentran en una posición ejecutiva superior, de los cuales siete Director Sr. tienen entre 3 y 5 puntajes de HPI iguales o superiores a 84, además de 3 o menos puntajes superiores a 80 en las escalas de HDS, lo cual explicaría su crecimiento de nivel ejecutivo. Se observa que uno de los Directores Jr. (folio 0047) tiene puntajes de 73 o menos en las escalas de HPI, mientras que tiene 3 puntajes superiores a 80 en las escalas HPI Arrogante, Melodramático y Escéptico. Mientras que el folio 0072 tiene puntajes menores de 58 o menos en sus escalas de HDS.
- Siete de los Directores Jr. de este grupo no se encuentran en una posición superior ejecutiva, de los cuales seis se mantienen en la misma posición de Director y solo uno se encuentra en una posición menor de Gerente Sr. (folio 0096). Los seis Directores Jr, que no se encuentran en una posición ejecutiva superior tienen entre 2 y 6 puntajes de HPI iguales o superiores a 83 y al menos dos o menos puntajes iguales o superiores a 85. Es probable por factores como el tamaño de empresa, número de personal a su cargo, años de experiencia o algún otro factor sea por lo que sus puntajes HDS son tan bajos, sus puntajes HPI sean elevados y por eso sigan en la misma posición en su mayoría.

## VIII .4 Gerente Senior.

| TABLA COMPARATIVA DE COMPETENCIAS FAG VS. ESCALAS DE HOGAN GERENTE SR |                                               |                                                                                   |                       |               |                       |          |            |                            |              |         |                     |           |             |             |           |               |            |                |           |                 |                                                  |                      |    |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|----------|------------|----------------------------|--------------|---------|---------------------|-----------|-------------|-------------|-----------|---------------|------------|----------------|-----------|-----------------|--------------------------------------------------|----------------------|----|
| FOLIO                                                                 | POSITION NIVEL EQUIVALENTE FAG ANTES DE HOGAN | Competencias FAG nivel ejecutivo                                                  | Puntaje Escalas HPI   |               |                       |          |            |                            |              |         | Puntaje Escalas HDS |           |             |             |           |               |            |                |           |                 | POSITION NIVEL EQUIVALENTE FAG POSTERIOR A HOGAN | (Puntación superior) |    |
|                                                                       |                                               |                                                                                   | Estabilidad Emocional | Meticulosidad | Estilo de Aprendizaje | Ambición | Curiosidad | Sensibilidad Interpersonal | Sociabilidad | Volatil | Arrogante           | Cauteloso | Imaginativo | Complacient | Reservado | Melodramático | Arriesgado | Perfeccionista | Escéptico | Pasivo-Agresivo |                                                  |                      |    |
| 0011                                                                  | Gerente Sr                                    | Analytical Thinking                                                               | 90                    | 95            | 84                    | 79       | 85         | 89                         | 65           | 56      | 81                  | 27        | 85          | 40          | 80        | 80            | 21         | 53             | 53        | 3               | Director Jr                                      | SI                   |    |
| 0026                                                                  | Gerente Sr                                    |                                                                                   | 11                    | 34            | 45                    | 73       | 55         | 69                         | 74           | 90      | 90                  | 44        | 20          | 73          | 66        | 79            | 64         | 59             | 87        | 88              | Director Jr                                      | SI                   |    |
| 0029                                                                  | Gerente Sr                                    |                                                                                   | 89                    | 96            | 84                    | 88       | 63         | 90                         | 57           | 16      | 96                  | 30        | 75          | 73          | 4         | 83            | 64         | 59             | 24        | 79              | Gerente Sr                                       | NO                   |    |
| 0030                                                                  | Gerente Sr                                    |                                                                                   | 2                     | 39            | 45                    | 37       | 12         | 58                         | 32           | 96      | 100                 | 30        | 75          | 73          | 99        | 57            | 64         | 55             | 86        | 87              | Gerente Sr                                       | NO                   |    |
| 0031                                                                  | Gerente Sr                                    | Process Knowledge & Understanding Business, Results Oriented & Results Management | 74                    | 98            | 94                    | 88       | 94         | 94                         | 80           | 81      | 55                  | 96        | 30          | 75          | 57        | 30            | 69         | 49             | 85        | 67              | 88                                               | VP Senior            | SI |
| 0038                                                                  | Gerente Sr                                    |                                                                                   | 58                    | 34            | 73                    | 23       | 94         | 29                         | 57           | 55      | 20                  | 79        | 96          | 57          | 93        | 45            | 49         | 53             | 87        | 88              | Director Jr                                      | SI                   |    |
| 0043                                                                  | Gerente Sr                                    | Team Development & TEAM DEVELOPMENT                                               | 27                    | 72            | 33                    | 37       | 79         | 90                         | 48           | 69      | 100                 | 10        | 75          | 73          | 88        | 69            | 98         | 53             | 87        | 88              | Director Jr                                      | SI                   |    |
| 0057                                                                  | Gerente Sr                                    |                                                                                   | 98                    | 13            | 84                    | 46       | 55         | 47                         | 10           | 16      | 81                  | 27        | 49          | 57          | 79        | 34            | 34         | 25             | 23        | 54              | Gerente Sr                                       | NO                   |    |
| 0058                                                                  | Gerente Sr                                    | Self Driver & Action Making Hogen                                                 | 32                    | 9             | 73                    | 58       | 94         | 69                         | 57           | 69      | 81                  | 10        | 100         | 57          | 79        | 69            | 77         | 69             | 93        | 88              | Gerente Sr                                       | NO                   |    |
| 0059                                                                  | Gerente Sr                                    |                                                                                   | 81                    | 62            | 73                    | 58       | 97         | 47                         | 81           | 55      | 100                 | 27        | 85          | 57          | 66        | 57            | 77         | 85             | 79        | 54              | Director Jr                                      | SI                   |    |
| 0060                                                                  | Gerente Sr                                    | Communication & Assertiveness Service Oriented                                    | 94                    | 32            | 6                     | 58       | 71         | 69                         | 57           | 55      | 96                  | 27        | 85          | 57          | 88        | 79            | 64         | 17             | 53        | 3               | Director Jr                                      | SI                   |    |
| 0071                                                                  | Gerente Sr                                    |                                                                                   | 94                    | 72            | 16                    | 58       | 63         | 29                         | 25           | 55      | 79                  | 44        | 85          | 85          | 68        | 45            | 34         | 25             | 36        | 54              | Gerente Sr                                       | NO                   |    |
| 0074                                                                  | Gerente Sr                                    | Cross Functional Collaboration Adaptability & Resilience Follow Up                | 27                    | 80            | 59                    | 46       | 71         | 69                         | 65           | 55      | 81                  | 79        | 20          | 73          | 79        | 57            | 64         | 85             | 67        | 54              | Gerente Sr                                       | NO                   |    |
| 0075                                                                  | Gerente Sr                                    |                                                                                   | 46                    | 87            | 100                   | 57       | 71         | 47                         | 3            | 79      | 96                  | 44        | 45          | 73          | 66        | 46            | 12         | 69             | 87        | 79              | Gerente Sr                                       | NO                   |    |
| 0102                                                                  | Gerente Sr                                    |                                                                                   | 74                    | 95            | 13                    | 46       | 31         | 100                        | 40           | 16      | 70                  | 20        | 34          | 57          | 66        | 45            | 34         | 17             | 35        | 23              | Gerente Sr                                       | NO                   |    |
| 0103                                                                  | Gerente Sr                                    |                                                                                   | 94                    | 87            | 24                    | 88       | 46         | 47                         | 48           | 16      | 31                  | 10        | 49          | 57          | 49        | 23            | 12         | 38             | 36        | 3               | Director Jr                                      | SI                   |    |

- \*Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Analytical Thinking son: Estabilidad Emocional, Meticulosidad, Estilo de aprendizaje, Volátil, Arrogante, Perfeccionista y Arriesgado respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Problem Solving son: Estabilidad Emocional, Meticulosidad, Estilo de Aprendizaje, Volátil, Arrogante, Perfeccionista y Arriesgado respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Process Knowledge & Understanding son: Estabilidad Emocional, Ambición, Curiosidad, Estilo de Aprendizaje, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Imaginativo y Complaciente respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS son equivalentes a la competencia AGyL Business, Results Oriented & Results
- En referencia “Management” no se encuentra una equivalencia específica de esta competencia como una sola en Competencias AGyL. Existen por separado en “Business”.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Team Development se considera solo la competencia AGyL (reportada en la calibración) son: Estabilidad Emocional, Ambición, Sensibilidad personal, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Escéptico y Pasivo-Agresivo Respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Self Driver & Action son: Ambición, Meticulosidad, Cauteloso, Arrogante, Arriesgado y Complaciente respectivamente.

- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Make Things Happen son: Ambición, Sociabilidad, Curiosidad, Cauteloso, Arrogante, Reservado, Melodramático, Complaciente e Imaginativo respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Communication & Assertiveness son: Sensibilidad Interpersonal, Estabilidad Emocional, Ambición, Sociabilidad, Escéptico, Pasivo-Agresivo, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Reservado y Melodramático respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Service Oriented son: Sensibilidad Interpersonal, Estabilidad Emocional, Meticulosidad, Sociabilidad, Escéptico, Pasivo-Agresivo, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Perfeccionista, Reservado y Melodramático respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Cross-Functional Collaboration son: Sensibilidad Interpersonal, Estabilidad Emocional, Meticulosidad, Sociabilidad, Escéptico, Pasivo-Agresivo, Volátil, Arrogante, Perfeccionista, Reservado y Melodramático respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Adaptability & Resilience son: Estabilidad Emocional, Ambición, Volátil, Arrogante y Cauteloso respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Follow Up son: Meticulosidad, Arriesgado y Perfeccionista respectivamente.

### Resultados.

- En los resultados de la Tabla de las competencias AGyL vs Escalas de Hogan Gerente Senior, Se observa que el grupo inicial es de los ejecutivos que iniciaron como Gerente Sr. Las competencias AGyL de Analytical Thinking, Problem Solving, Process Knowledge & Understanding, Business, Results Oriented & Results Management, Team Development, Self Driver & Action, Make things Happen, Communication & Assertiveness, Service Oriented, Cross-Functional Collaboration, Adaptability & Resilience y Follow Up son las propuestas para el desarrollo de los ejecutivos a un nivel superior.

De los 16 gerentes se observa que 8 crecieron a una posición superior, 4 de ellos tienen al menos tres o más puntajes por arriba de 80 en las escalas de HPI y 3 o menos puntajes elevados por arriba de 80 en las escalas de HDS, lo cual explicaría su desarrollo favorecedor hacia un puesto superior. 3 de estos Gerentes Sr. tienen solamente un puntaje por arriba de 94 en alguna escala de HPI, y entre 3 y 5 puntajes elevados al menos en las escalas de HDS. Es posible que este único puntaje en HPI junto con el hecho de que la mayoría de sus puntajes en HDS sea suficiente para poder realizar sus actividades en sus correspondientes trabajos, ya sea por el número de personas que dirigen, el tamaño de empresa en el que se encuentran laborando o el número de tareas y/o responsabilidades a su cargo.

Uno de los gerentes que tienen una posición superior no tiene puntajes por arriba de 75 en HPI y tiene 5 puntajes altos en HDS.

Los otros ocho gerentes que no crecieron a una posición superior, todos se mantienen en el mismo puesto de Gerente Sr., siete tienen entre uno y cinco puntajes por arriba de 84 en HPI y entre uno y cinco puntajes por arriba 80 en HDS, lo cual explicaría que no poseen las suficientes escalas y/o competencias que un puesto superior de Director les demanda. Uno de los gerentes no tiene puntajes mayores de 45 en HPI y tiene al menos 6 puntajes arriba de 96 en HDS por lo que se explica porque no ha tenido un desarrollo a un puesto superior.

## VIII .5 Gerente Medio.

| TABLA COMPARATIVA DE COMPETENCIAS FAG VS. ESCALAS DE HOGAN GERENTE M |                                               |                                                 |                       |          |            |                       |               |              |         |           |                     |             |              |           |               |          |                |            |                                |                    |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|----------|------------|-----------------------|---------------|--------------|---------|-----------|---------------------|-------------|--------------|-----------|---------------|----------|----------------|------------|--------------------------------|--------------------|
| FOLIO                                                                | POSITION NIVEL EQUIVALENTE FAG ANTES DE HOGAN | Competencias FAG nivel ejecutivo                | Puntaje escalas HPI   |          |            |                       |               |              |         |           | Puntaje Escalas HDS |             |              |           |               |          |                |            | POSITION NIVEL EQUIVALENTE FAG | Posición superior? |
|                                                                      |                                               |                                                 | Estabilidad Emocional | Ambición | Curiosidad | Estilo de Aprendizaje | Meticulosidad | Sociabilidad | Volatil | Arrogante | Cauteloso           | Imaginativo | Complaciente | Reservado | Melodramático | Arregado | Perfeccionista |            |                                |                    |
| 0036                                                                 | Gerente M                                     | Process Knowledge & Understanding               | 74                    | 73       | 24         | 45                    | 98            | 20           | 37      | 12        | 10                  | 20          | 5            | 66        | 23            | 2        | 53             | Gerente Sr | SI                             |                    |
| 0070                                                                 | Gerente M                                     | Business, Results Oriented & Results Management | 51                    | 37       | 79         | 84                    | 52            | 81           | 55      | 100       | 10                  | 85          | 57           | 49        | 89            | 49       | 95             | Gerente M  | NO                             |                    |
| 0073                                                                 | Gerente M                                     | Make things Happen                              | 81                    | 73       | 94         | 84                    | 72            | 74           | 55      | 99        | 10                  | 63          | 85           | 88        | 69            | 64       | 53             | Gerente Sr | SI                             |                    |
| 0111                                                                 | Gerente M                                     | Follow Up                                       |                       |          |            |                       |               |              |         |           |                     |             |              |           |               |          |                |            |                                |                    |
|                                                                      |                                               | Analytical Thinking                             | 94                    | 64       | 88         | 95                    | 98            | 89           | 13      | 75        | 15                  | 55          | 37           | 6         | 78            | 76       | 59             | Gerente M  | NO                             |                    |

- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Process Knowlegde & Understanding son: Estabilidad Emocional, Ambición, Curiosidad, Estilo de Aprendizaje, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Imaginativo y Complaciente respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS son equivalentes a la competencia AGyL Business, Results Oriented & Results
- En referencia “Management” no se encuentra una equivalencia específica de esta competencia como una sola en Competencias AGyL . Existen por separado en “Business”.

- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Make Things Happen son: Ambición, Sociabilidad, Curiosidad, Cauteloso, Arrogante, Reservado, Melodramático, Complaciente e Imaginativo respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Follow Up son: Meticulosidad, Arriesgado y Perfeccionista respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGyL Analitical Thinking son: Estabilidad Emocional, Meticulosidad, Estilo de aprendizaje, Volátil, Arrogante, Perfeccionista y Arriesgado respectivamente.

### Resultados.

- En los resultados de la Tabla de las competencias AGyL vs Escalas de Hogan Gerente Medio, Se observa que el grupo inicial es de los ejecutivos que iniciaron como Gerente M. Las competencias AGyL de Process Knowledge & Understanding, Bussiness, Results Oriented & Results Management, Make things Happen, Follow Up y Analitical Thinking son las propuestas para el desarrollo de los ejecutivos a un nivel superior.
- De los cuatro Gerentes se observa que dos crecieron hacia un puesto superior y dos se mantienen en la misma posición. Los Gerentes que crecieron tienen tres puntajes o más superiores a 72 en la escala de HPI y tres o menos puntajes elevados en la escala HDS, lo que explicaría que tienen un número de competencias que beneficiarían su crecimiento y desarrollo, además de muy pocas escalas que dificultarían su desarrollo para el crecimiento de un puesto superior. De los otros dos gerentes restantes que se mantienen en la misma posición, se observa que tienen entre tres y cinco puntajes elevados mayores a 79 en HPI, pero tienen al menos tres puntajes por arriba de 76 en HDS, lo que podría causar dificultades en su crecimiento para las demandas de un puesto superior como Gerente Medio o Gerente Senior.

## VIII.6 Gerente Junior.

| TABLA COMPARATIVA DE COMPETENCIAS FAG VS. ESCALAS DE HOGAN GERENTE JR |                                   |                                                  |          |            |                       |               |                                                                      |           |           |             |              |                |            |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------|----------|------------|-----------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------|--------------|----------------|------------|
| FOLIO                                                                 | Competencias FAG nivel ejecutivo* | Puntaje Escalas HPI que facilitan el rendimiento |          |            |                       |               | Puntaje Escalas de HDS que probablemente obstaculicen el rendimiento |           |           |             |              |                |            |
|                                                                       |                                   | Estabilidad Emocional                            | Ambición | Curiosidad | Estilo de Aprendizaje | Meticulosidad | Volátil                                                              | Arrogante | Cauteloso | Imaginativo | Complaciente | Perfeccionista | Arriesgado |
| 0062                                                                  | Process Knowledge & Understanding | 100                                              | 46       | 85         | 100                   | 43            | 16                                                                   | 99        | 10        | 100         | 24           | 95             | 64         |
| 0083                                                                  |                                   | 98                                               | 73       | 63         | 84                    | 43            | 16                                                                   | 12        | 10        | 34          | 57           | 69             | 34         |
| 0084                                                                  |                                   | 49                                               | 74       | 88         | 95                    | 75            | 69                                                                   | 86        | 35        | 89          | 72           | 59             | 64         |
| 0085                                                                  |                                   | 66                                               | 64       | 88         | 69                    | 42            | 69                                                                   | 93        | 55        | 100         | 55           | 8              | 97         |
| 0086                                                                  |                                   | 78                                               | 64       | 46         | 100                   | 96            | 33                                                                   | 100       | 55        | 55          | 37           | 80             | 22         |
| 0088                                                                  | Analytical Thinking               | 26                                               | 87       | 39         | 79                    | 92            | 53                                                                   | 98        | 55        | 69          | 37           | 93             | 76         |
| 0089                                                                  |                                   | 78                                               | 47       | 88         | 36                    | 92            | 13                                                                   | 47        | 55        | 13          | 55           | 24             | 35         |
| 0090                                                                  |                                   | 78                                               | 87       | 88         | 100                   | 88            | 33                                                                   | 98        | 35        | 80          | 72           | 99             | 64         |
| 0092                                                                  |                                   | 34                                               | 87       | 39         | 69                    | 50            | 81                                                                   | 98        | 69        | 69          | 72           | 80             | 76         |
| 0094                                                                  |                                   | 72                                               | 55       | 76         | 69                    | 42            | 53                                                                   | 34        | 55        | 25          | 37           | 14             | 50         |
| 0100                                                                  |                                   | 78                                               | 55       | 39         | 58                    | 96            | 13                                                                   | 86        | 15        | 25          | 37           | 59             | 22         |
| 0101                                                                  |                                   | 81                                               | 73       | 46         | 94                    | 87            | 37                                                                   | 81        | 44        | 63          | 85           | 85             | 34         |
|                                                                       |                                   | 89                                               | 46       | 6          | 59                    | 87            | 16                                                                   | 96        | 10        | 49          | 57           | 69             | 34         |

- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGYL Process Knowledge & Understanding son: Estabilidad Emocional, Ambición, Curiosidad, Estilo de Aprendizaje, Volátil, Arrogante, Cauteloso, Imaginativo y Complaciente respectivamente.
- Las escalas de HOGAN HPI y HDS equivalentes a la competencia AGYL Analytical Thinking son: Estabilidad Emocional, Meticulosidad, Estilo de Aprendizaje, Volátil, Arrogante, Perfeccionista y Arriesgado respectivamente.

## Resultados.

- En los resultados de la Tabla de las competencias AGyL vs Escalas de Hogan Gerente Junior, se observa que el grupo inicial es de los ejecutivos que iniciaron como Gerente Jr. Las competencias AGyL de Process Knowledge & Understanding y Analytical Thinking son las propuestas para el desarrollo de los ejecutivos a un nivel superior.
- Por otra parte, de acuerdo con la tabla de equivalencias de Competencias HOGAN vs AGyL, las escalas de Hogan equivalentes que explicarían el desarrollo de los ejecutivos son: Estabilidad Emocional, Ambición, Curiosidad, Estilo de Aprendizaje y Meticulosidad en HOGAN HPI, y Volátil, Arrogante, Cauteloso, Imaginativo, Complaciente, Perfeccionista y Arriesgado en HOGAN HDS.
- Se observa que, de los 13 gerentes, solo uno no se encuentra en una posición superior a la inicial (Folio 0062). De acuerdo a las escalas de HOGAN HPI esto se puede explicar ya

que solo Meticulosidad (96) y Estabilidad Emocional (78) son puntajes altos que facilitarían su rendimiento y desarrollo, a pesar de que casi todos sus puntajes en las escalas de HOGAN HDS son bajos y no obstaculizarían su rendimiento y desarrollo como ejecutivo, con excepción de Arrogante que tiene un puntaje elevado (96).

- Nueve gerentes de este grupo se encuentran en una posición superior de Gerente Medium, tienen por lo menos un puntaje elevado arriba de 70 en HOGAN HPI, pero también tienen por lo menos un puntaje elevado de más de 90 en HOGAN HDS lo cual explicaría el que se encuentran en una posición mayor de Gerente Jr. (sin ser Gerente Sr).
- Tres Gerentes se encuentran en el nivel Sr. ya que tienen al menos dos puntajes elevados en HOGAN HPI (superior a 80) y por lo menos tres puntajes bajos en HDS (menor a 50) lo cual explicaría que tengan pocos comportamientos que obstaculicen su crecimiento y más comportamientos que faciliten su desarrollo a un puesto superior.

## DISCUSIÓN

El presente caso de negocio ha pretendido mostrar la importancia con la que cuentan las competencias transversales en el Desarrollo de la Carrera profesional de los ejecutivos a fin de sensibilizar a las organizaciones respecto a la importancia del desarrollo del capital humano, y más aún en tiempos donde existe cada vez una mayor guerra por el talento

Dada la importancia de un estudio de esta naturaleza, y que, sin pretender ser un trabajo de investigación, puede ser un primer paso hacia esta, y se ha enfatizado a lo largo del escrito que este caso debe ser considerado como un trabajo exploratorio basado en experiencia y conocimiento de Fernando Alonso de 37 años de experiencia profesional y la sensibilidad adquirida hacia las competencias transversales en el desarrollo del factor humano.

Es evidente que a fin de ser cada vez más competitivos, las organizaciones busquen el desarrollo de sus capacidades organizacionales donde el capital humano sea considerado como tal, es decir, como una capacidad organizacional a fin de buscar la excelencia en la ejecución de la estrategia de la organización a través de las otras dos vertientes de las capacidades organizacionales que son los procesos establecidos y la infraestructura con que cuenta la organización.

Los resultados del caso muestran aquellas competencias que los ejecutivos han desarrollado de manera más evidente, logrando como consecuencia mejores posiciones ejecutivas en su carrera profesional.

El caso muestra el contexto de la situación que busca la identificación y detección de los principales factores que se requieren en el desarrollo de los ejecutivos aunque el instrumento de Hogan pueda ser utilizado en procesos de búsqueda, selección y contratación de ejecutivos.

No perder de vista que a fin de ser simples y prácticos se realizó la alineación de las dimensiones y competencias que generalmente utilizan las empresas.

# CONCLUSIÓN

## **Recomendaciones y Sigüientes Pasos.**

Si bien el caso de estudio está terminado, se considera que aún hay áreas de oportunidad muy interesantes que pueden y deben ser exploradas en el corto plazo para robustecer los resultados y conclusiones a los que se han llegado.

Definitivamente existe un reto fundamental en las organizaciones para conocer y entender de manera muy profunda los instrumentos para la evaluación de las competencias y contar de una manera muy objetiva con información, así como la medición del desempeño de los ejecutivos o bien para su desarrollo o inclusive dentro de los procesos de selección, atracción y contratación.

Se puede determinar en los resultados preliminares la visibilidad de que si hay directamente una correlación de las competencias que muestran los ejecutivos en su desarrollo con las posiciones organizacionales que ocupan.

Como una conclusión de este caso de estudio, y a la vez recomendación como un reto personal y profesional, se propone contar con un hilo conductor más amigable y específico.

El caso de negocio y la literatura revisada muestran que las empresas exitosas y que van en franco desarrollo ganan más en promedio un retorno para los accionistas cuando cuentan con aquellos ejecutivos que tienen mayor nivel de desarrollo en sus competencias.

Se propone mantener el interés en continuar con el proceso de evolución respecto a la validación y confirmación de la importancia que tiene el desarrollo de las competencias en las gerencias medias y de alta dirección en los ejecutivos mexicanos, lo anterior podría resumirse como validar y confirmar la confiabilidad de la alineación de las competencias de AGyL con la herramienta de Hogan o inclusive ir más allá con otro instrumento, como por ejemplo la herramienta de Roles De Comportamientos de Equipo Belbin.

En cuanto a las conclusiones, se propone que en otro estudio se haga un análisis más profundo de la parte cuantitativa y obtener y expresar las diferencias entre posiciones ejecutivas de forma más evidente y clara.

Si bien la herramienta de Hogan cuenta con una psicometría muy sólida y es reconocida en el mercado a nivel global, se sugiere que se tenga mayor conocimiento y

entendimiento de los conceptos de validez y confiabilidad del mismo Hogan respecto a las variables mediante las cuales se realizan dichos procesos. Sin embargo, sería necesario que dicho instrumento cuente con la información necesaria para hacer la extrapolación o alineación a las competencias que generalmente se describen en los diccionarios de competencias de las organizaciones, y que son sobre las que se ha realizado el caso de estudio.

Otro reto interesante podría ser el de desarrollar, crear y validar un instrumento para las competencias de los ejecutivos mexicanos, así como llevar a cabo foros, publicaciones y trabajos relacionados a este tema.

Una recomendación interesante podría ser el de estudiar aspectos tanto de la cultura organizacional, como del desempeño de la organización en función del nivel de desarrollo con el que cuentan los ejecutivos mexicanos, y aun siendo más interesante haciéndolo por segmentos de compañías en cuanto a su sector, o grandes, pequeñas, medianas, nacionales o multinacionales, o inclusive organizaciones sin fines de lucro o también del sector público.

Como un resumen de las conclusiones es buscar la incorporación de otro tipo de conceptos y/o instrumentos en las organizaciones, tales como el de competencias transversales, o el del inventario Belbin.

Partiendo del concepto de competencias transversales, las empresas podrían conocer más sobre los aspectos de las sociedades basadas en conocimiento y en el involucramiento del sector educativo para apoyar los programas de desarrollo interno.

Es necesario que las empresas desarrollen este tipo de programas de manera formal y educativa en proyectos e iniciativas tanto de manera formativa como de manera colaborativa.

Un punto relevante hoy en día es el hacer frente a las nuevas generaciones, y por ello una recomendación que debe ser tomada como una prioridad es la de conocer, entender y prepararse para gestionar y liderar a las nuevas generaciones.

## FUENTES DE CONSULTA

Adrian Furnhama,\*, Nicola Taylorb,c. (Feb. 2020). Personality and Individual Differences. The relationship between emotional intelligence and occupational personality scales in senior management. [www.elsevier.com/locate/paid](http://www.elsevier.com/locate/paid), Personality and Individual Differences 154 (2020) 109647, 1-5. Mayo 2021, De Biblioteca Digital UNAM.

Alles, M. (2009). Diccionario de Comportamientos - La trilogía. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2010). Diccionario de Competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2014). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

Al-Omoush, K. S. (March de 2021). The role of top management support and organizational capabilities in achieving e-business entrepreneurship. (E. P. Limited, Ed.) *Emerald Insight*, 50(5), 1163-1179.

Akdere, M., & Egan, T. (Quarterly de 2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development*, 31, 393-421.

Alonso García, F. (2019 - 2020 - 2021). AGyL - The Human Capital Capability. AGyL Documentation. México, México: AGyL.

Álvarez, M. (2006) Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México. Panorama Editorial, S.A. de C.

Belbin, R. M. (2006). Management Teams. London: Elsevier.

Belbin, R. M. (2010). Teams Roles at Work. London and New York: Routledge.

Belbin, R. M. (2013). Management Teams , Why they succeed or fail. London and New York: Routledge.

bizneo. (20 de Mayo de 2021). bizneo. (A. a. empresa, Productor) Retrieved Mayo de 2021, from bizneo: [bizneo.com](http://bizneo.com)

Capabilities: Implications for organizational performance. *University of Mississippi, University Douglas W. Vorhies, University of Mississippi, University Victoria D*

Chety, N. (11 de 8 de 2019). Nigelchetty.com/new-blog/2019/8/11/The Ocean Model. Nigelchetty.com: Nigelchetty.com/new-blog/2019/8/11/The Ocean Model

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.

Collins, J. (2001). Good to Great. (H. Collins, Ed.) New York, NY, USA: HarperCollins.

Company, M. (2021). La guerra por el talento. (L. R. Humanos, Productor) Retrieved Octubre de 2019, from losrecursoshumanos.com: <https://www.losrecursoshumanos.com/la-guerra-por-el-talento/>

Competencias. (20 de 11 de 2021). <https://www.igi-global.com/dictionary/conceptual-framework-assessment-higher-education/4804>

Davi, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.

Deloitte Global Human Capital Trends . (2019). Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus 2019 . Deloitte Global Human Capital Trends .

Guy, M. (s.f.). Governance Insights.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Hogan, R., & Hogan, J. (1992). Hogan Personality Inventory Manual. Tulsa: Hogan Press.

Hogan, J., & Hogan, R. (2007). Hogan Personality Inventory Manual. Tulsa, OK, Estados Unidos de América: Hogan Press.

Hogan, R., Hogan, J., & Warrenfeltz, R. (2007). The Hogan Guide. United States: Hogan Press.

Hogan, R., Hogan, J., & Warrenfeltz, R. (2007). The Hogan Guide Interpretation and use of Hogan Inventories. (Hogan press, Ed.) US: Hoganpress.

Hogan, R., Hogan, J., & Warrenfeltz, R. (2007-2008). Competencies from HOganArchive with the Associated HPI and HDS. Hogan Press.

Hogan Assessment Systems. (2009). Hogan Development Survey. Tulsa, Oklahoma, US: Hogan Press.

Hogan, J., & Hogan Robert. (2009). Hogan Development Survey Manual. Tulsa, OK, Estados Unidos de América: Hogan Press.

Hogan, R., & Hogan, J. (2010). Motives, Values, Preferences Inventory Manual. Tulsa, OK, Estados Unidos de América: Hogan Press.

Hogan Assessment Inc. (2012). Manual de Taller de Certificación en Evaluaciones Hogan, Cuaderno de Trabajo. Manual de Taller de Certificación en Evaluaciones Hogan, Cuaderno de Trabajo. 2012. US: Hogan Press.

Hogan Assessment Systems - TM. (12-13 de Agosto de 2012). Official Certification Workshop. Official Certification Workshop. Ciudad de México, Ciudad de México, México: Hogan Press.

Hogan Assessment System. (22 de August de 2012). Selección Desarrollo Liderazgo. Taller Certificación en Evaluaciones hogan. Tulsa, Oklahoma, Estados Unidos : Hogan Press.

Hogan. (2016). Validity of the Hogan Personality Inventory, Hogan Development Survey, and the Motives, Values, Preferences Inventory for Selecting Sales Representatives at ABC Company. Hogan, Hogan Research Division. Hogan Assessment Systems.

Journal of Operations & Production Management. (September 2003 • International ). A Real Options Approach to Managing Resources and Capabilities. Journal of Operations & Production Management, 23(9) .

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). Cuadro de Mando Integral (The Balance Score Card). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

KPMG. (2 de Junio de 2021). COVID-19: El impacto Laboral en las Empresas. México: KPMG.

Krsto Pandza University of Maribor, M. S. (s.f.). A real options approach to managing resources and capabilities .

Leinwand, Pauk; Mainardi, Cesare. (2010). Strategy That Works , The essential advantage : How to Win with Capabilities Driven Strategy. Harvard Business Review, 25-28.

Leinwand, P., & Mainardi, C. (June 2010). The Coherence Premium. Harvard Business Review.

Linda M. Foley. (s.f.). ORGANIZATIONAL LEARNING AND DYNAMIC MARKETING CAPABILITIES: IMPLICATIONS FOR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. University of

Mississippi, University Douglas W. Vorhies, University of Mississippi, University Victoria D. Bush, University of Mississippi.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2010). CareerArchitect Planificador de Desarrollo. Lominger International.

Maynard, H. (1980). Manual de Ingeniería de la Producción Industrial. Barcelona: Reverté S.A.

Martínes, L.M. (2012). Información comparativa instrumentos. UNAM FES Zaragoza, Psicología. México: Fuente Propia Doctora Luz María Vruz Martínez..

McKinsey Company en 1997 (McKinsey Company, s.f.). (1997). Steven Haikin “La Guerra por el Talento. McKinsey Company.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Harvard Business Press.

Montero, S. (1 de 1 de 2018). Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S utilización del modelo Denison. Ciencia Unisalle, 1-99.

Münch, L. (2010). Administración Gestion Organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson.

Nyfoudi, M., Shipton, H., Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2 de March de 2022). Managerial coaching skill and team performance: How does the relationship work and under what conditions? Human Resource Management Journal, 1,18.

PWC. (2014). Capabilities Driven Strategy. PWC.

Real Academia Española. (2023). <https://dle.rae.es/talento?m=form>. RAE.es: <https://dle.rae.es/talento?m=form>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. Ciudad de México: Pearson - Prentice Hall.

Robert Hogan, J. H. ( 2007-2008.). The Hogan Guide, Interpretation and use of Hogan Inventories. NY: HoganPress.

Robert Hogan, P. J. (2007). Hogan Personality Survey Manual,. Tulsa, OK: Hogan Press .

Robert Hogan, P. J. (2009.). Hogan Development Survey Manual,. Tulsa, OK: Hogan Press .

Roman Ronaldo Junior, M. V. (2020). Bases Teóricas de los Rasgos de Personalidad. Ciclayo: Universidad Católica Santo toribio de Mogrovejo, Tesis Grado Bachillerato.

Valenzuela G, J. (2015). Competencias Transversales para una sociedad basada en el conocimiento. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, N.L.: CENGAGE.

World Economic Forum. (2014-2105). The Global Competitiveness Report 2014-2015. World Economic Forum. World Economic Forum.

World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. World Economic Forum.

Zepeda Herrera, F. (2017). *Psicología Organizacional*. Ciudad de México: Pearson.