



UCEMA

**COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA UN
DIRECTOR DE NEGOCIOS EN ARGENTINA**

Marketing aplicado a incrementar la empleabilidad

Alumno: Hernán Schuster

Tutor: Dr. Domingo Sanna

UNIVERSIDAD DEL CEMA, NOVIEMBRE DE 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal del presente trabajo es entender cuáles son las competencias que están buscando los Headhunters y los profesionales de Recursos Humanos en un Director de Negocios en Argentina.

Entendiendo al ser humano como un producto dentro del mercado laboral, ¿cómo nos “diseñamos” para ser más exitosos a la hora de buscar un trabajo? ¿Cuáles son las habilidades que se están requiriendo actualmente?

Se desarrolla una investigación siguiendo la metodología de Kano, cuyo objetivo busca estructurar cuatro niveles de producto, de acuerdo a las miradas de los mencionados profesionales respecto al desarrollo de 20 competencias tomadas del modelo Lominger.

El modelo desarrollado establece que las competencias más “duras”, de carácter operativo (como por ejemplo Establecimiento de Prioridades o Planificación) son consideradas como obligatorias. Por otro lado, las competencias más “blandas”, de carácter interpersonal (como por ejemplo Empatía y Escucha) son percibidas como atractivas.

PALABRAS CLAVE

Competencias, empleabilidad, Lominger, Kano, búsqueda laboral, niveles de producto.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is understanding which are the competencies required by Headhunters and Human Resources managers for a position as Business Director in Argentina.

Considering human beings as products within the job market, how do we “design” ourselves to be more successful when looking for a job? Which are the skills that are currently being required?

Research is conducted following the Kano methodology, with the objective of structuring four product levels, according to the opinion of the above-mentioned professionals, regarding the development of 20 competencies from the Lominger model.

The model establishes that “hard” competencies, with an operative nature (such as Priority Setting or Planning) are considered as mandatory. On the other side, “soft” competencies, with an interpersonal nature (such as Compassion or Listening) are perceived as attractive.

KEY WORDS

Competencies, employability, Lominger, Kano, job search, product levels.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción

1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemas	1
1.3 Objetivos	3

2. Marco Teórico

2.1 ¿Qué es la empleabilidad?	4
2.2 ¿Qué son las competencias?	5
2.3 ¿Qué son las competencias Lominger?	7
2.4 ¿Qué es el modelo Kano?	8
2.5 ¿Qué son los niveles de producto?	10

3. Investigación Primaria

3.1 Objetivos	12
3.2 Diseño de la encuesta	12
3.3 Competencias a explorar	13
3.4 Metodología	14
3.5 Tabla de evaluación de Kano	15
3.6 Tabla de resultados	16

4. Conclusiones

5. Áreas para Futuro Desarrollo

6. Referencias Bibliográficas

7. Anexos

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Luego de casi 12 años de trabajar en una Multinacional de Consumo Masivo, con una carrera que podría tildarse de exitosa en el área de Marketing y durante el último tiempo como Director de Negocios – liderando posiciones de creciente responsabilidad en diferentes países – hace poco tiempo vi cómo mi trayectoria dentro de esa Compañía llegaba a su fin. Debido a que el modelo de abastecimiento del negocio que lideraba no era sustentable, luego de extensos análisis y proyecciones se resolvió dejar de operar en Argentina. Me ofrecieron tomar un puesto en el exterior, y ante mi negativa de volver a expatriarme, me encontré de repente ante una necesidad que no había tenido en mucho tiempo: buscar trabajo.

Dado el contexto económico en el cual se encontraba la Argentina, que se estaba encaminando hacia una recesión, era consciente de que esta tarea no iba a ser nada sencilla. En los diarios, las noticias indicaban que el mercado laboral se estaba contrayendo¹: aumentaba el número de empresas que tenían planificado reducir sus dotaciones, y dentro de las pocas que no lo pensaban hacer, las tareas y responsabilidades de los empleados que renunciaban comenzaban a redistribuirse entre los que se quedaban.

Buscando aplicar mi experiencia en Marketing a este escenario de búsqueda laboral, sabía que uno de los factores más importantes y determinantes era el conocimiento del cliente. A la hora de armar mi Currículum Vitae, ¿qué es lo que el mercado laboral estaba buscando en los candidatos?. ¿En cuáles de mis competencias debía hacer hincapié? ¿Cuál es el mejor “diseño” que debía adoptar, considerándome a mi mismo como un producto, para ser más exitoso en este proceso?

¹ <http://www.lanacion.com.ar/1661938-fuerte-caida-de-la-demanda-laboral>

1.2 Problemas

La empleabilidad se puede definir brevemente como la posibilidad de obtener y/o conservar un trabajo. Para lograrlo, los candidatos deben tener aquello que los puestos de trabajo requieren, y entre estos elementos podemos encontrar las competencias, que serán analizadas en el presente trabajo.

Un estudio de Korn/Ferry e INSEAD del año 2009 muestra que 74 CEOs en Argentina creen que actualmente, las 5 competencias más importantes que sus equipos directivos y personas clave en sus organizaciones tienen desarrolladas son:

- Entendiendo el negocio (87%).
- Foco en la rentabilidad (65%).
- Yendo al punto (57%).
- Actuando con honor y carácter (51%).
- Enfrentando el conflicto (49%).

Por otro lado, el mismo estudio indica que los CEOs consideran que las 5 competencias que mayor desarrollo requieren son:

- Comunicándose efectivamente (57%).
- Creando lo nuevo y diferente (50%).
- Tomando decisiones complejas (45%).
- Trabajando a través de otros (45%).
- Gestionando procesos de trabajo (39%).

Esto que sucede en las compañías, donde a priori se ve un desfase entre las competencias que poseen los profesionales dentro de esas organizaciones y las competencias que estas organizaciones requieren, también se puede ver en el mercado laboral en general: existe una brecha entre quienes quieren acceder a un puesto (la oferta) y los que desean contratar a un profesional en sus organizaciones (la demanda).

Los candidatos que se postulan a diversos cargos no siempre tienen los requerimientos formales (estudios universitarios) solicitados, y si los tienen, no

necesariamente cuenten con el grado de desarrollo requerido en términos de competencias. Es por esto que muchos candidatos que cumplen con los requisitos formales no siempre obtienen el trabajo buscado.

1.3 Objetivos

El objetivo principal del presente trabajo es entender cuáles son las competencias que están buscando los Headhunters² y los profesionales de Recursos Humanos en un Director de Negocios en Argentina.

El lector de esta tesina tendrá, al finalizar su lectura, una mejor base para entender cómo mejorar su efectividad a la hora de buscar trabajo. Cabe aclarar que no se trata de una guía para buscar trabajo, sino de un modelo sencillo y práctico para entender cuáles son las competencias que está buscando hoy el mercado laboral.

Considero que este trabajo está dirigido principalmente a todos aquellos que están buscando un cambio laboral, aspirando a tomar un puesto de Director de Negocio. Sin embargo, por la generalidad de la investigación a realizar, estimo que será de utilidad para personas de cualquier nivel, industria, y en cualquier estadio de su carrera.

En segundo lugar, es un trabajo que probablemente interesará a Headhunters y profesionales del área de Recursos Humanos en general, ya que intentará aportar un orden de prioridad a las diferentes competencias requeridas en los candidatos.

² El Headhunting es un método de selección de personal en el que el “headhunter” o “cazatalentos” realiza una búsqueda directa del perfil que le han solicitado sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a éste previamente. Recuperado el 2 de Octubre, de <http://www.elcurriculum.com/articulo/que-es-el-headhunting-12.html>.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ¿Qué es la empleabilidad?

Para Rentería (2004) el concepto “empleabilidad” proviene de la palabra inglesa *employability*, un constructo asociado al empleo. Desde esta versión simplista de la empleabilidad, ser empleable significaba tener la habilidad de poseer un empleo, y no ser empleable significaba lo contrario.

En este sentido profundiza Campos Ríos (2003) que la palabra empleabilidad no existe en la lengua castellana y constituye una síntesis de *employ* (que se traduce como empleo) y de *hability* (cuya traducción es habilidad). El significado casi literal que se le otorgaba a esta palabra era, por tanto, el de habilidad para obtener o conservar un empleo y para evitar el desempleo.

Aunque posteriormente la empleabilidad continuó siendo una habilidad, se le dotó al constructo de más contenido y riqueza, y de este modo fue definida como la capacidad o aptitud de una persona para tener un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida, lo cual implica a su vez contemplar otras modalidades de trabajo, entre otras cosas (formación continua, diseño de un plan de carrera, etc.).

Siguiendo esta línea, de acuerdo al portal de Internet que concentra temas relacionados con Recursos Humanos, Laborum.com (2014), “una persona con un alto grado de empleabilidad es aquella que reúne una serie de habilidades, conocimientos y actitudes que le permiten mantener y mejorar sus opciones de promoción y desarrollo en un mercado laboral altamente competitivo. Su educación, las actividades que realiza, la red de contactos que tenga son algunos de los factores de empleabilidad, pero lo más importante es la forma que tiene *de enfrentar su carrera profesional*”.

Las cuestiones vinculadas a la empleabilidad no dejan al margen la influencia de los empleadores, ya que finalmente son ellos quienes deciden la aceptación o el rechazo de los candidatos a un puesto de trabajo. Ésta es una de las razones por las cuales la

empleabilidad no puede ser abordada desde una perspectiva única, pues es construida a partir de múltiples actores sociales.

2.2 ¿Qué son las competencias?

Desde el punto de vista etimológico, competencia deriva de la palabra latina *compætere*³. En español, existen dos verbos, *competer* y *competir*⁴, que provienen de este verbo latino original.

De acuerdo a Levy-Leboyer (1997), el concepto de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial en los últimos tiempos. Hablamos corrientemente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros.

Alles (2008) propone que el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Woodruffe (1993) plantea que se hable de competencias para caracterizar una misión determinada, y de “dominio de competencias” cuando se considera el conjunto de misiones que componen un puesto. El concepto de competencia está asociado, por lo tanto, al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario para cumplir perfectamente las misiones que aquéllas implican.

En el mismo sentido, Lombardo & Eichinger (2000) definen a las competencias como “una característica medible de una persona que está relacionada con el éxito laboral. Puede ser una habilidad de comportamiento, una habilidad técnica, un atributo

³ *Compætere*: competo, is, ire: encontrarse en un punto, coincidir. En la segunda acepción *compætere* es responder, corresponder, estar de acuerdo. Diccionario latino-español, Sopena, Editorial Ramón Sopena, Barcelona, 1999.

⁴ Competencia-competente en relación con *competer*. *Competer*: distíngase de *competir*. *Competer* es “pertener, tocar o incumbir”. En cambio *competir* es “contender, rivalizar”. Seco Reymundo, Manuel, Diccionario de dudas de la Real Academia Española, Espasa Plus, Editorial Espasa, Madrid, 1998.

(tal como la inteligencia), o una actitud (tal como el optimismo).

De acuerdo con McLagan (1998) las competencias pueden ser clasificadas de diferentes maneras, así:

- Competencias en función de tareas: son las competencias relacionadas directamente con las actividades y tareas de un trabajo en particular.
- Competencias en función de logros: están relacionadas con lo que se desea lograr en un trabajo, anteponiendo las palabras “capacidad para”.
- Competencias en función de resultados: están relacionadas con los objetivos que se persiguen y se definen anteponiendo las palabras “capacidad para” delante de los resultados que se busca obtener.
- Competencias en función de habilidades, conocimientos y actitudes: hacen referencia a habilidades humanas y técnicas requeridas para un desempeño exitoso.
- Competencias en función de rasgos distintivos de los sujetos que se destacan por resultados buenos y exitosos: hace referencia a las competencias que tienen los trabajadores sobresalientes dentro de una organización.

Volviendo a Alles, ésta clasifica las competencias en función de la estrategia de cada organización, en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Las organizaciones seleccionan a personas que se adecuen al puesto a cubrir, y los requisitos que se solicitan, se expresan en dos grandes grupos: conocimientos y competencias.

Hay Group (1996), una consultora global de Recursos Humanos, definió lo que denominó el “iceberg” de las competencias, para representar los elementos que componen a cada una, los cuales se aprecian en la siguiente imagen:



De acuerdo con Hay Group, existe una serie de aspectos que forman parte y definen el desarrollo o presencia de una competencia, independientemente de qué tan visibles sean estos factores en el “iceberg”, éstos subyacen a la competencia. Son en estos factores en los que hay que reparar a la hora de pretender identificar y evaluar una competencia.

2.3 ¿Qué son las competencias Lominger?

Lominger Limited, Inc. es una consultora de Recursos Humanos fundada por Michael Lombardo y Robert Eichinger en el año 1999. En el año 2006, Lominger fue adquirida por Korn/Ferry, una de las firmas más grande de búsqueda de ejecutivos a nivel mundial.

Lominger se especializa en la definición, desarrollo e implementación de

competencias, y el desarrollo de liderazgo para individuos, equipos y organizaciones a través de las competencias.

En su obra FYI – For Your Improvement (2009), se definen 67 competencias, las cuales serán utilizadas como base para la investigación desarrollada en el presente trabajo. Dichas competencias están divididas en 6 factores, dentro de los cuales hay 20 clusters, en los cuales se agrupan competencias similares.

2.4 ¿Qué es el Modelo Kano?

El Modelo Kano recibe el nombre de su creador, el japonés Noriaki Kano, quien es docente y consultor en el campo de la Gestión de la Calidad, profesor emérito de la Universidad de Ciencias de Tokio, miembro de la American Society for Quality (ASQ) y ganador, en 1997, del premio Deming para Individuos (Deming Prize for Individuals).

El modelo Kano de satisfacción del cliente, creado a fines de la década de 1970, cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de la capacidad de una empresa para hacer sus productos o prestar sus servicios.

Por el contrario, Kano junto a su equipo de trabajo enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Esto facilita las decisiones de marketing y, en especial, aquellas vinculadas con el desarrollo de productos y servicios.

Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

- Características básicas (atributos obligatorios): son características del producto o servicio que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
- Características de desempeño o rendimiento (atributos unidimensionales):

estas características del producto o servicio aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.

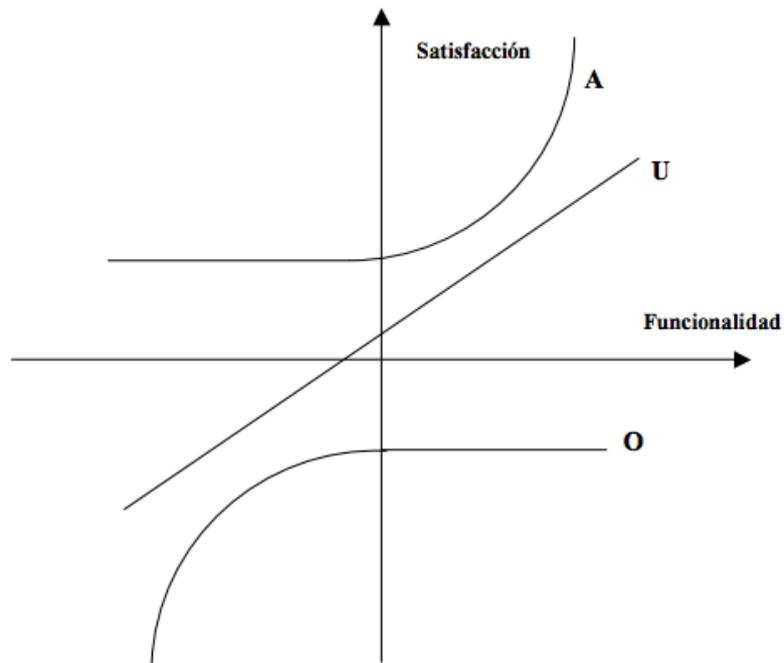
- Características de deleite (atributos atractivos): son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

De acuerdo a este modelo, si las características básicas no se aportan totalmente y en perfectas condiciones, siempre habrá una insatisfacción, por pequeña que sea. Resulta sumamente difícil obtener elevados niveles de satisfacción actuando sólo sobre este tipo de características.

Las características de desempeño evolucionan linealmente con la satisfacción. A partir de un cumplimiento 0 de estos requisitos y una insatisfacción enorme, la satisfacción aumenta conforme se van proporcionando más y mejores características de este tipo.

En cambio, las características de deleite (delighters) siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. En este caso, a medida que se van proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente de lo que se consigue aportando sólo características de desempeño.

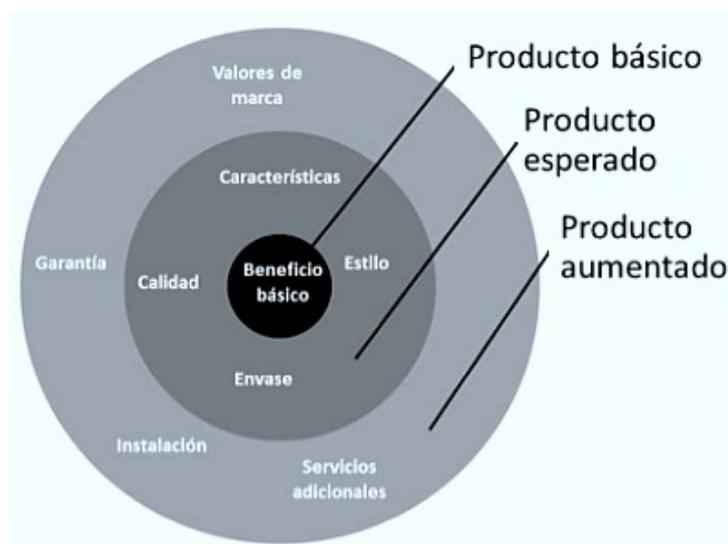
Como ha sido descrito, el modelo Kano establece, para cada requerimiento del cliente, la relación entre satisfacción y funcionalidad, permitiendo discriminar entre los requerimientos, y clasificándolos en “atractivos” (A), “obligatorios” (O) y “unidimensionales” (U). En la siguiente gráfica se han dibujado tres tipos ideales de atributos, en función de la relación entre funcionalidad y satisfacción.



2.5 ¿Qué son los niveles de producto?

Kotler (2006) define un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. En general, los clientes no compran solamente un producto básico, sino un bien más complejo, integrado por atributos genéricos fundamentales y otros atributos complementarios.

Gross (2013) distingue entre producto básico, producto esperado y producto aumentado, ilustrado por la siguiente gráfica:



- El producto básico es fundamentalmente la utilidad del producto, lo que el cliente saca del producto que satisface esa necesidad que le ha hecho fijarse en él.
- El producto esperado es lo que el cliente espera obtener, lo mínimo que considera imprescindible o deseable más allá de esa satisfacción básica obtenida.
- El producto aumentado es lo que hace a un producto potencialmente relevante en el mercado, lo que hace que el cliente pueda llegar a mantener una relación de fidelidad con él.

También hay autores que hablan del producto potencial como aquel al que el producto puede aspirar y que lo posicionaría en un peldaño superior en el mercado. El producto potencial surge de adicionarle al producto aumentado atributos atractivos aún no incorporados al producto.

Cada nivel añade valor para el cliente, y los tres constituyen una jerarquía de valor para el cliente.

3. INVESTIGACIÓN PRIMARIA

3.1 Objetivos

El objetivo principal de la investigación es poder conocer las preferencias de los Headhunters y profesionales de Recursos Humanos respecto de qué competencias necesita tener desarrolladas un Director de Negocios en Argentina.

Como objetivo secundario, y concibiendo al ser humano como un producto dentro del mercado laboral, intentaré utilizar los resultados de la encuesta para determinar los diferentes niveles de producto que se configuran a partir de la clasificación de las diferentes competencias.

3.2 Diseño de la encuesta

Se diseñó una encuesta autoasistida, que se distribuyó entre más de 60 personas, todas residentes en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires. La muestra fue elegida por conveniencia entre dos grupos de ejecutivos:

- Headhunters pertenecientes tanto a grandes firmas internacionales como a firmas “boutique” locales, y algunos que desarrollan su actividad de forma independiente.
- Profesionales del área de Recursos Humanos (Directores o Gerentes) trabajando tanto en grandes compañías multinacionales como en compañías locales, en diferentes industrias (incluyendo tanto bienes como servicios), que tuvieran injerencia directa en procesos de selección.

La encuesta fue administrada vía online, a través de SurveyMonkey, y estuvo abierta desde el 23 de Septiembre hasta el 21 de Octubre. La misma puede encontrarse de manera completa en el Anexo 1.

3.3 Competencias a explorar

Se utilizó el modelo de competencias Lominger, que fuera explicado en el Marco Teórico. De las 67 competencias disponibles, se seleccionaron 20, buscando incluir una competencia por cada uno de los clusters (se utilizó un mismo cluster para dos competencias, y un cluster se quedó sin competencia asignada), y cubriendo todos los factores.

La lista de competencias es la siguiente:

Factor 1: Habilidades Estratégicas

1. Conocimiento de Negocios (Cluster A: Entendiendo el Negocio).
2. Resolución de Problemas (Cluster B: Tomando Decisiones Complejas).
3. Gestión de la Innovación (Cluster C: Creando lo Nuevo y Diferente).

Factor 2: Habilidades Operativas

4. Establecimiento de Prioridades (Cluster D: Yendo Al Punto).
5. Planificación (Cluster E: Organizándose).
6. Desarrollo de Reportes Directos (Cluster F: Trabajando a Través de Otros).
7. Gestión de Procesos (Cluster G: Gestionando Procesos de Trabajo).

Factor 3: Coraje

8. Coraje (Cluster H: Enfrentando el Conflicto).
9. Selección y Contratación (Cluster I: Tomando Decisiones Sobre Gente).

Factor 4: Energía y Determinación

10. Foco en Resultados (Cluster J: Foco en la Rentabilidad).

Factor 5: Habilidades de Posicionamiento Organizacional

11. Agilidad Organizacional (Cluster K: Viveza Organizacional).
12. Ambición (Cluster M: Gerenciando Hacia Arriba).

Factor 6: Habilidades Personales e Interpersonales

13. Habilidad Interpersonal (Cluster N: Habilidad de Relacionamiento).
14. Empatía (Cluster O: Preocuparse por los Otros).
15. Foco en el Cliente (Cluster P: Gerenciando Relaciones Diversas).
16. Relación con sus Pares (Cluster P: Gerenciando Relaciones Diversas).
17. Construcción de Equipos Efectivos (Cluster Q: Inspirando a Otros).
18. Integridad y Confianza (Cluster R: Actuando con Honor y Carácter).
19. Escucha (Cluster S: Ser Abierto y Receptivo).
20. Autoconocimiento (Cluster T: Demostrando Flexibilidad Personal).

3.4 Metodología

La encuesta se utilizó siguiendo el cuestionario de Kano, que posee un formato especial. El mismo, asociado con una tabla de evaluación, permite clasificar los requerimientos. El cuestionario siempre tiene un número par de preguntas relacionadas con los requerimientos de los Headhunters y profesionales de Recursos Humanos.

Las preguntas vienen en pares porque, para cada requerimiento, existe una pregunta funcional y otra disfuncional. La primera es del tipo “Si la persona tiene la competencia tal desarrollada, ¿cómo se siente?” La segunda, “Si la persona no tiene la competencia tal desarrollada, ¿cómo se siente?”

Las respuestas son del tipo de selección múltiple. Las únicas alternativas aceptables son las siguientes:

1. Me gusta.
2. Es algo básico.
3. Me da igual.
4. No me gusta, pero lo tolero.
5. No me gusta y no lo tolero.

Con el objetivo de facilitar la elección, y limitar el error de interpretación al definir cada competencia, para cada una de las 20 competencias se definieron algunos ejemplos de comportamientos que ilustran el grado de desarrollo de la misma.

Además, se agregaron 2 preguntas abiertas no obligatorias, para poder tener más información no cubierta con la valoración de las competencias. Se preguntó cuáles eran el o los factores que inclinaban la balanza para elegir a un candidato dado, y cuáles eran el o los factores que inclinaban la balanza para no elegirlo.

3.5 Tabla de Evaluación de Kano

A partir de la combinación de los resultados, se configura la siguiente tabla de evaluación de Kano:

		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta	Dudosa	Atractivo	Atractivo	Atractivo	Unidimensional
	Es Algo Básico	Inversa	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Obligatoria
	Me Da Igual	Inversa	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Obligatoria
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	Inversa	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Obligatoria
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero	Inversa	Inversa	Inversa	Inversa	Dudosa

A los atributos básicos explicados en el Marco Teórico (Obligatorios, Unidimensionales y Atractivos, se le agregan tres nuevas categorías:

- La respuesta Dudosa, porque ante un par de preguntas complementarias no es razonable contestar “me gusta” a la pregunta funcional y “no me gusta y no lo tolero” a la disfuncional.
- La respuesta Inversa, es decir, que lo que la pregunta supone como funcional es percibido como no funcional por quien responde.
- La Indiferente, en la cual al cliente le da lo mismo, tal como su nombre lo indica.

El uso de la tabla facilita la determinación del tipo de atributo considerado. Por ejemplo, si una persona responde “es algo básico” a la pregunta funcional y “no me gusta, y no lo tolero” a la no funcional, la competencia considerada es obligatoria. Si los valores fueran “es algo básico” y “me da igual”, la respuesta indicaría indiferencia y así

podríamos continuar analizando las combinaciones restantes.

Dado que el cuestionario se administra a un número considerable de entrevistados, se procesa cada pregunta para todos los entrevistados y la clasificación del atributo correspondiente a la pregunta se asigna finalmente por simple mayoría.

3.6 Tabla de Resultados

La encuesta fue respondida por 33 personas. Aplicando la tabla de Kano a las respuestas de los cuestionarios y sumando los resultados, se configuran las siguientes clasificaciones de cada competencia:

Competencia	Atractiva	Obligatoria	Unidimensional	Dudosa	Inversa	Indiferente	Total	Clasificación
Conocimiento de Negocios	7	11	12			3	33	Unidimensional
Resolución de Problemas	7	9	16			1	33	Unidimensional
Gestión de la Innovación	14	3	13			3	33	Atractiva
Establecimiento de Prioridades	4	12	7	1		9	33	Obligatoria
Planificación	5	13	8	1		6	33	Obligatoria
Desarrollo de Reportes Directos	11	6	13			3	33	Unidimensional
Gestión de Procesos	9	7	10			7	33	Unidimensional
Coraje	10	6	13			4	33	Unidimensional
Selección y Contratación	17	3	5			8	33	Atractiva
Foco en Resultados	3	9	19			2	33	Unidimensional
Agilidad Organizacional	12	7	7			7	33	Atractiva
Ambición	7	5	8		1	12	33	Indiferente
Habilidad Interpersonal	11	5	11		1	5	33	Atractiva
Empatía	14	5	10			4	33	Atractiva
Foco en el Cliente	5	10	10			8	33	Obligatoria
Relación con sus Pares	10	7	13			3	33	Unidimensional
Construcción de Equipos Efectivos	9	6	10			8	33	Unidimensional
Integridad y Confianza	1	9	18			5	33	Unidimensional
Escucha	11	8	8			6	33	Atractiva
Autoconocimiento	11	5	9			8	33	Atractiva

Las respuestas consolidadas por cada competencia pueden encontrarse en el Anexo 2.

4. CONCLUSIONES

Analizando los resultados que arroja la investigación de acuerdo a la metodología de Kano, podemos concluir que para los Headhunters y profesionales de Recursos Humanos, las competencias requeridas para un Director de Negocios en Argentina se estructuran de la siguiente manera:

Competencias Atractivas:

- Gestión de la Innovación.
- Selección y Contratación.
- Agilidad Organizacional.
- Habilidad Interpersonal.
- Empatía.
- Escucha.
- Autoconocimiento.

Competencias Unidimensionales:

- Conocimiento de Negocios.
- Resolución de Problemas.
- Desarrollo de Reportes Directos.
- Gestión de Procesos.
- Coraje.
- Foco en Resultados.
- Relación con sus Pares.
- Construcción de Equipos Efectivos.
- Integridad y Confianza.

Competencias Obligatorias:

- Establecimiento de Prioridades.
- Planificación.
- Foco en el Cliente.

Competencias Indiferentes:

- Ambición.

Competencias Dudosas:

- No hay.

Competencias Inversas:

- No hay.

Considerando esta clasificación, por lo tanto, los niveles de producto que se configuran son los siguientes:

Producto básico	Competencias obligatorias
Producto esperado	Competencias obligatorias + Competencias unidimensionales
Producto ampliado	Competencias obligatorias + Competencias unidimensionales + Competencias atractivas desarrolladas
Producto potencial	Competencias obligatorias + Competencias unidimensionales + Competencias atractivas desarrolladas + Competencias atractivas a desarrollar

Cabe aclarar que esta clasificación no es estática, sino que las competencias requeridas hoy podrían no ser requeridas en un futuro, cuando el contexto del país cambie. Por ejemplo, en un contexto recesivo, la competencia Selección y Contratación hoy está vista como atractiva, mientras que en un contexto expansivo, esta misma competencia podría ser categorizada como obligatoria.

Analizando las diferentes competencias y los tipos de requerimientos, se

desprende que las competencias más “duras”, de carácter operativo (como por ejemplo Establecimiento de Prioridades o Planificación) son consideradas como obligatorias. Por otro lado, las competencias más “blandas”, de carácter interpersonal (como por ejemplo Empatía o Escucha) son percibidas como atractivas.

Esto es, a mi entender, esperable, dado que generalmente son las competencias duras las que se desarrollan primero en nuestra carrera – y que, por cierto, son más fáciles de desarrollar – mientras que las blandas se van desarrollando a medida que subimos en la estructura organizacional, tomando puestos de mayor jerarquía, y por sobre todo desarrollando personas y equipos de trabajo.

Por otro lado, llama bastante la atención que la competencia Integridad y Confianza se caracterice como unidimensional y no como obligatoria. ¿Cómo debe interpretarse este resultado? ¿Si el candidato a Director de Negocio es “no tan íntegro”, esto no lo debería dejar afuera de cualquier proceso en forma automática? ¿La integridad y la confianza tienen grados, o simplemente “se es o no se es”? Esto, sin duda, lleva a una reflexión más profunda acerca del rol de los valores y la ética en las empresas, lo cual tal vez tenga alguna correlación con cuán enquistada está la corrupción en nuestra sociedad.

Por último, resulta curioso que una competencia como Ambición resulte indiferente a los ojos de los encuestados. Es probable que la ambición esté percibida como algo malo (obviamente que esto es así en casos de ambición desmedida, cuando “el fin justifica los medios”). Sin embargo, creo conveniente señalar que en un país en el cual el facilismo se ha vuelto moneda corriente, las organizaciones deberían poner más énfasis en desarrollar a aquellos colaboradores que estén dispuestos a hacer un esfuerzo para crecer y triunfar. La ambición debería ser visto como algo positivo ya que, tal como afirmaba Sam Walton, el fundador de Wal-Mart, “las altas expectativas son la clave de todo”.

5. ÁREAS PARA FUTURO DESARROLLO

Considero que existen tres diferentes derivaciones del presente trabajo, que si bien escapan al objeto del mismo, podrían ser de utilidad para el desarrollo por parte de otro alumno o investigador.

En primer lugar, podemos pensar en una aplicación desde el lado de la demanda (las organizaciones que requieren contratar profesionales). Partiendo de la metodología de Kano desarrollada en el presente trabajo, y sumando un cuestionario que indique la atribución de importancia de cada competencia, podríamos imaginar el desarrollo de un modelo estadístico para determinar las diferentes puntuaciones de cada uno de los candidatos dentro del proceso de búsqueda, y así poder mejorar la tasa de efectividad de las contrataciones por parte de los Headhunters y profesionales de Recursos Humanos.

Por otro lado, nos podemos situar desde la óptica de la oferta (los profesionales que buscan trabajo). Conociendo las preferencias de los Headhunters y profesionales de Recursos Humanos, y sumado a un autoconocimiento de nuestro acervo profesional, se podría crear un plan concreto para que podamos desarrollar las competencias que así lo requieran y, de esa manera, lograr aún más efectividad a la hora de participar de un proceso de búsqueda. Esto mismo se podría también llevar a cabo por parte de las organizaciones, para con sus empleados, luego de un test acerca de cuán desarrolladas tengan éstos las competencias clave para sus puestos.

Por último, y en este mismo sentido, si consideramos a las instituciones educativas (Universidades, específicamente) como generadoras de empleabilidad, creo que sería de relevancia que el diseño curricular incluyera aún más en los planes de carrera el desarrollo de competencias blandas para, de esa manera, cerrar las brechas entre lo que el mercado laboral busca, y las competencias que los profesionales tienen desarrolladas. Varias Universidades ya lo hacen, pero más que nada a nivel de MBA.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Encuesta de Expectativas de Empleo Q2 2014, Manpower Argentina.
- Korn Ferry Institute (2009). CEO Vision Revisited, Leaders For Today And For The Future.
- Rentería, E. (2004). Empleabilidad: una lectura psicosocial. En: Seminario Los Trabajos de la Globalización. Escuela Nacional Sindical ENS, Medellín, Colombia.
- Campos Ríos, G. (2003). Implicancias del concepto de empleabilidad en la reforma educativa. Revista Iberoamericana de educación. Recuperado el 17 de Octubre, de http://www.rieoei.org/edu_tra2.htm.
- ¿Qué hacer para mejorar la empleabilidad?. Recuperado el 17 de Octubre, de <http://www.laborum.cl/orientacion/articulo/657.html>.
- López Aranguren, G. (1999). ¿Cómo Desarrollar la Empleabilidad? Cuadernos para la Inserción Laboral. España: Cáritas Española.
- Martínez González, J. (2011). La empleabilidad: una competencia personal y una responsabilidad social. Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado el 17 de Octubre, de www.eumed.net/rev/cccss/15/.
- Real Academia Española (2001). Diccionario de la Lengua Española, 22ª Edición. España: Editorial Espasa.
- Sopena (1999). Diccionario latino-español. España: Editorial Ramón Sopena.
- Seco Reymundo, M. (1998), Diccionario de dudas de la Real Academia Española, España: Editorial Espasa.
- Lombardo, M. & Eichinger, R. (2000). The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for Any Future, 3rd Edition. Estados Unidos: Lominger Ltd. Inc.
- Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Argentina: Granica.
- Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las Competencias. España: Ediciones Gestión 2000.
- Woodruffe, C. (1993). Assessment centres: identifying and developing competences. Inglaterra: Institute of Personnel Management.
- Hay Group (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España: Deusto.

- McLagan, P. (1998). La nueva generación de competencias. Training & Development Digest. Número 10.
- Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. (1998). Administración de Recursos Humanos, 11ª Edición. Mexico: Thomson Editores.
- Mejías, C. (1990). Claves para buscadores de empleo. Argentina: Deusto.
- Fernández Aráoz, C. (2007). Great People Decisions. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Boletín Calidad & Gestión N° 65 (2011). La Satisfacción del Cliente en ISO 9001. Recuperado el 30 de Septiembre, de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/66_satisfaccion_del_cliente_en_iso_9000.html.
- Yacuzzi, E. & Martin, F. (2003). Aplicación Del Método De Kano En El Diseño De Un Producto Farmacéutico. Recuperado el 30 de Septiembre, de <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/224.pdf>.
- Gross, M. (2013). Innovación en productos: Las 6 etapas del modelo Back to Basics. Recuperado el 2 de Octubre, de <http://manuelgross.bligoo.com/20131030-innovacion-en-productos-las-6-etapas-del-modelo-back-to-basic>.

ANEXO 1 - CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se adjuntan las capturas de pantalla de la encuesta que fuera utilizada para la investigación primaria:

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Introducción

Mi nombre es Hernán Schuster, y soy alumno de la Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad del CEMA.

Como parte de mi proyecto de Tesis, estoy realizando un estudio académico sobre las competencias que debiera tener desarrolladas un Director de Negocios en la Argentina. A tal efecto, intento comprender cuán importantes son para los Headhunters un grupo de 20 competencias puntuales, a través de sus actitudes hacia los candidatos que se presentan para competir por dichos puestos.

Las preguntas del siguiente cuestionario se dividen en dos partes: en la primera, le preguntamos sobre sus actitudes si el candidato al puesto de Director de Negocios demuestra tener desarrollada la competencia mencionada; en la segunda, le preguntamos sobre sus actitudes si el candidato al puesto de Director de Negocios no demuestra tener desarrollada la competencia mencionada. Para cada pregunta, se debe escoger sólo una de las cinco opciones.

Con el objetivo de facilitar la elección, en cada una de las preguntas podrá encontrar algunos ejemplos de comportamientos que ilustran el grado de desarrollo de la competencia.

Completar el cuestionario le llevará no más de 15 minutos, y sus respuestas serán totalmente anónimas y confidenciales.

Le agradezco de antemano por su tiempo y, en caso de que sea de su interés, me comprometo a compartir los resultados y conclusiones una vez finalice la Tesis.

4%

Sig.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Conocimiento de Negocios

Desarrollada:

- Conoce cómo funcionan los negocios.
- Conoce a la Competencia.
- Es consciente de cómo funcionan en el mercado las estrategias y tácticas.

No Desarrollada:

- No demuestra interés o carece de experiencia en negocios en general.
- Desconoce o está desactualizado acerca de cómo las políticas, tendencias y tecnologías pueden afectar al negocio y a la organización.
- Es un experto técnico o en un área funcional.

1. Si el Director de Negocios tiene la competencia CONOCIMIENTO DE NEGOCIOS desarrollada, ¿cómo se siente?

Me gusta.

Es algo básico.

Me da igual.

No me gusta, pero lo tolero.

No me gusta y no lo tolero.

2. Si el Director de Negocios no tiene la competencia CONOCIMIENTO DE NEGOCIOS especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

Me gusta.

Es algo básico.

Me da igual.

No me gusta, pero lo tolero.

No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Resolución de Problemas

Desarrollada:

- Usa métodos lógicos para llegar a soluciones efectivas.
- Puede ver problemas ocultos.
- Ve más allá de lo obvio, y no se queda con las primeras respuestas.

No Desarrollada:

- Es impaciente y saca conclusiones rápidamente.
- Muchas veces debe re TRABAJAR los problemas.
- Está atado a lo que le funcionó en el pasado, y no se mueve de ahí.

3. Si el Director de Negocios tiene la competencia RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

4. Si el Director de Negocios no tiene la competencia RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Gestión de la Innovación

Desarrollada:

- Puede facilitar procesos de brainstorming.
- Es bueno desarrollando ideas creativas de otros.
- Tienes buen juicio acerca de qué puede funcionar y qué no.

No Desarrollada:

- No está abierto a las ideas creativas de otros.
- Es un perfeccionista que no toma riesgos, y le teme al fracaso y al error.
- Le cuesta decidir cuál idea creativa puede funcionar mejor que otra.

5. Si el Director de Negocios tiene la competencia GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

6. Si el Director de Negocios no tiene la competencia GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Establecimiento de Prioridades

Desarrollada:

- Invierte su tiempo y el de otros en lo que importa.
- Se enfoca fácilmente.
- Puede ver rápidamente lo que lo ayuda o retrasa en lograr su objetivo.

No Desarrollada:

- Quiere hacer todo, y no sabe decir que no.
- Cree que todo es igualmente importante, y crea trabajo innecesario para él y los otros.
- Está muy orientado a la acción, hace un poco de todo pero rápidamente.

7. Si el Director de Negocios tiene la competencia ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

8. Si el Director de Negocios no tiene la competencia ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Planificación

Desarrollada:

- Descompone el trabajo en diferentes etapas de un proceso.
- Evalúa la performance respecto de los objetivos establecidos.
- Desarrolla tareas y asigna responsables a las mismas.

No Desarrollada:

- Lo incomodan los procesos y la estructura.
- Trabajar con él y para él es un proceso confuso.
- No posee un método ordenado para establecer metas y distribuir el trabajo.

9. Si el Director de Negocios tiene la competencia PLANIFICACIÓN desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

10. Si el Director de Negocios no tiene la competencia PLANIFICACIÓN especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Desarrollo de Reportes Directos

Desarrollada:

- Tiene discusiones de desarrollo con sus Reportes Directos de manera frecuente.
- Es consciente de los objetivos de carrera de cada persona.
- Ayuda a quienes necesitan desarrollo.

No Desarrollada:

- No ve el desarrollo a largo plazo como parte de su trabajo.
- Piensa que el desarrollo es mandar a sus Reportes Directos a un curso.
- Prefiera contratar talento a desarrollarlo.

11. Si el Director de Negocios tiene la competencia DESARROLLO DE REPORTES DIRECTOS desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

12. Si el Director de Negocios no tiene la competencia DESARROLLO DE REPORTES DIRECTOS especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Gestión de Procesos

Desarrollada:

- Es bueno identificando los procesos necesarios para hacer que las cosas sucedan.
- Sabe qué medir y cómo medirlo.
- Puede ver oportunidades de sinergias e integración que otros no ven.

No Desarrollada:

- Trabaja de manera desorganizada.
- No le interesa simplificar la manera de hacer las cosas.
- Utiliza más recursos que otros para hacer lo mismo.

13. Si el Director de Negocios tiene la competencia GESTIÓN DE PROCESOS desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

14. Si el Director de Negocios no tiene la competencia GESTIÓN DE PROCESOS especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Coraje

Desarrollada:

- Actúa rápida y directamente ante cualquier persona o situación.
- No se guarda nada que necesite ser dicho.
- No teme actuar de manera dura cuando se necesita.

No Desarrollada:

- Lo intimidan los que son más poderosos que él.
- No afronta los problemas, y teme equivocarse.
- No se atreve a brindar feedback duro.

15. Si el Director de Negocios tiene la competencia CORAJE desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

16. Si el Director de Negocios no tiene la competencia CORAJE especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Selección Y Contratación

Desarrollada:

- Tiene buen olfato para contratar talento.
- Contrata a los mejores, tanto de dentro como de fuera de la organización.
- Arma equipos de gente talentosa.

No Desarrollada:

- No selecciona diversidad de gente.
- Selecciona gente parecida a él mismo, o se enfoca en 1 o 2 características preferidas.
- No tiene paciencia para esperar a que aparezca un mejor candidato.

17. Si el Director de Negocios tiene la competencia SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

18. Si el Director de Negocios no tiene la competencia SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Foco en Resultados

Desarrollada:

- Es constantemente y consistentemente uno de los top performers.
- Se puede contar con él para exceder los resultados.
- Muy enfocado en la rentabilidad.

No Desarrollada:

- Hace lo mínimo indispensable para que no lo echen.
- Pierde tiempo y recursos en cosas poco críticas.
- No cumple con sus compromisos en tiempo y forma.

19. Si el Director de Negocios tiene la competencia FOCO EN RESULTADOS desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

20. Si el Director de Negocios no tiene la competencia FOCO EN RESULTADOS especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Agilidad Organizacional

Desarrollada:

- Sabe cómo hacer que las cosas sucedan, tanto mediante los canales formales como a través de los informales.
- Entiende la cultura organizacional.
- Comprende el origen y la razón de ser de políticas, prácticas y procedimientos internos.

No Desarrollada:

- Puede carecer de experiencia o simplemente no saber a dónde o a quién recurrir.
- No logra que las cosas sucedan en organizaciones fuera de su área de influencia.
- No sabe negociar dentro de las organizaciones.

21. Si el Director de Negocios tiene la competencia AGILIDAD ORGANIZACIONAL desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

22. Si el Director de Negocios no tiene la competencia AGILIDAD ORGANIZACIONAL especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Ambición

Desarrollada:

- No espera a que otros le abran puertas.
- Sabe venderse bien y destacar ante oportunidades de carrera.
- Hace que las cosas le sucedan en su carrera.

No Desarrollada:

- Clavado en su zona de confort, no dispuesto a tomar riesgos en su carrera.
- No está seguro de qué quiere para su carrera.
- No está dispuesto a hacer sacrificios para crecer en su carrera.

23. Si el Director de Negocios tiene la competencia **AMBICIÓN** desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

24. Si el Director de Negocios no tiene la competencia **AMBICIÓN** especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Habilidad Interpersonal

Desarrollada:

- Construye relaciones constructivas y efectivas.
- Se relaciona bien con otros (jefes, reportes y pares, y tanto dentro como fuera de la organización).
- Usa la diplomacia y el tacto.

No Desarrollada:

- No se toma tiempo para generar rapport con otros.
- Es demasiado intenso y enfocado en el trabajo.
- No sabe leer a los otros.

25. Si el Director de Negocios tiene la competencia **HABILIDAD INTERPERSONAL** desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

26. Si el Director de Negocios no tiene la competencia **HABILIDAD INTERPERSONAL** especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Empatía

Desarrollada:

- Se preocupa genuinamente por el otro.
- Está siempre disponible y dispuesto a ayudar a otros.
- Se preocupa por los problemas laborales y personales de los otros.

No Desarrollada:

- Cree en que vida personal y trabajo son cosas completamente separadas.
- Lo incomodan las personas estresadas y que están sufriendo.
- Cree que lo único que importa son los resultados, y todo el resto estorba.

27. Si el Director de Negocios tiene la competencia EMPATÍA desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

28. Si el Director de Negocios no tiene la competencia EMPATÍA especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Foco en el Cliente

Desarrollada:

- Actúa teniendo al Cliente en mente.
- A través de relaciones efectivas, se gana el respeto y la confianza de los Clientes.
- Se preocupa por satisfacer las expectativas y necesidades de los Clientes, tanto internos como externos.

No Desarrollada:

- Cree que ya sabe lo que quiere el Cliente.
- No busca tiempo para contactarse con el Cliente.
- No escucha al Cliente, se comporta de manera defensiva.

29. Si el Director de Negocios tiene la competencia FOCO EN EL CLIENTE desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

30. Si el Director de Negocios no tiene la competencia FOCO EN EL CLIENTE especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Relación con los Pares

Desarrollada:

- Estimula la cooperación.
- Se gana fácilmente el apoyo y la confianza de sus pares.
- Puede representar sus propios intereses, mientras que es justo con los de otros.

No Desarrollada:

- No está abierto a la negociación.
- Es percibido como solitario y no un jugador de equipo, no tiene el bien común en mente.
- Es competitivo, busca sacar ventaja y manipular la información.

31. Si el Director de Negocios tiene la competencia RELACIÓN CON LOS PARES desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

32. Si el Director de Negocios no tiene la competencia RELACIÓN CON LOS PARES especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Construcción de Equipos Efectivos

Desarrollada:

- Celebra los logros y los éxitos.
- Promueve el diálogo abierto.
- Genera un sentido de pertenencia en el equipo.

No Desarrollada:

- No crea sinergias en el equipo, cada uno trabaja en su propio proyecto.
- No tiene la habilidad o el interés de construir un equipo.
- Recompensa y felicita a los miembros individuales, no al equipo.

33. Si el Director de Negocios tiene la competencia CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

34. Si el Director de Negocios no tiene la competencia CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Integridad Y Confianza

Desarrollada:

- Los demás confían en él.
- Sabe guardar secretos, no habla de más.
- Es percibido como una persona directa y verdadera.

No Desarrollada:

- No muestra consistencia entre lo que hace y lo que dice.
- Culpa a otros por sus propios errores.
- Hace promesas que luego no puede cumplir.

35. Si el Director de Negocios tiene la competencia INTEGRIDAD Y CONFIANZA desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

36. Si el Director de Negocios no tiene la competencia INTEGRIDAD Y CONFIANZA especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Escucha

Desarrollada:

- Tiene paciencia para escuchar a otros.
- Practica la escucha atenta y activa.
- Puede repetir correctamente las opiniones de otros aunque no esté de acuerdo.

No Desarrollada:

- Puede parecer arrogante, impaciente o falto de interés.
- Escucha a algunos y no a otros.
- Interrumpe para dar su opinión o su decisión.

37. Si el Director de Negocios tiene la competencia ESCUCHA desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

38. Si el Director de Negocios no tiene la competencia ESCUCHA especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Autoconocimiento

Desarrollada:

- Está abierto a la crítica.
- Busca recibir feedback.
- No se comporta de manera defensiva.

No Desarrollada:

- No escucha ni aprende del feedback.
- Desconoce sus fortalezas, debilidades y límites.
- Busca excusas y acusa a otros, no aprende de sus errores.

39. Si el Director de Negocios tiene la competencia AUTOCONOCIMIENTO desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

40. Si el Director de Negocios no tiene la competencia AUTOCONOCIMIENTO especialmente desarrollada, ¿cómo se siente?

- Me gusta.
- Es algo básico.
- Me da igual.
- No me gusta, pero lo tolero.
- No me gusta y no lo tolero.

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Preguntas Abiertas

Para finalizar, le pedimos que conteste dos preguntas abiertas, no obligatorias:

41. ¿Qué factor o factores inclinan la balanza para ELEGIR a un candidato dado? Indique todos los que correspondan.

42. ¿Qué factor o factores inclinan la balanza para NO ELEGIR a un candidato dado? Indique todos los que correspondan.



Desarrollado por SurveyMonkey
[¡Cree su propia encuesta gratuita en línea ahora!](#)

Competencias Para Selección de un Director de Negocios en Argentina

Agradecimiento y Follow-up

Muchas gracias por haber completado la encuesta!

Si desea recibir los resultados de la encuesta, por favor indique su mail. Sólo será utilizado a este fin, y no con fines publicitarios u otros.

43. Dirección de e-mail:



Desarrollado por SurveyMonkey
[¡Cree su propia encuesta gratuita en línea ahora!](#)

ANEXO 2 – ANÁLISIS DETALLADO DE LOS DATOS

A continuación, se adjuntan:

A. La tabla de evaluación de Kano con la configuración de colores escogida para clasificar las diferentes competencias.

		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta	Dudosa	Atractiva	Atractiva	Atractiva	Unidimensional
	Es Algo Básico	Inversa	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Obligatoria
	Me Da Igual	Inversa	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Obligatoria
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	Inversa	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Obligatoria
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero	Inversa	Inversa	Inversa	Inversa	Dudosa

B. Las 20 tablas de evaluación de Kano, una por cada competencia analizada.

Conocimiento de Negocios		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta		1	1	5	12
	Es Algo Básico				3	11
	Me Da Igual					
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Resolución de Problemas		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta		2	1	4	16
	Es Algo Básico		1			9
	Me Da Igual					
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Gestión de la Innovación		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta			1	13	13
	Es Algo Básico				2	3
	Me Da Igual					
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero				1	
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Establecimiento de Prioridades		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta	1			4	7
	Es Algo Básico		1	2	5	12
	Me Da Igual			1		
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Planificación		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta	1			5	8
	Es Algo Básico		1	2	3	13
	Me Da Igual					
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Desarrollo de Reportes Directos		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta		1		10	13
	Es Algo Básico				3	6
	Me Da Igual					
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Gestión de Procesos		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta			2	7	10
	Es Algo Básico			1	3	7
	Me Da Igual			1	1	
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero			1		
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Coraje		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta			4	6	13
	Es Algo Básico				2	5
	Me Da Igual			1	1	
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					1
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Selección y Contratación		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta		2	5	10	5
	Es Algo Básico		1	1	1	3
	Me Da Igual			5		
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Foco en Resultados		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta			1	2	19
	Es Algo Básico				2	9
	Me Da Igual					
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Agilidad Organizacional		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta		1	3	8	7
	Es Algo Básico		2		3	7
	Me Da Igual			2		
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Ambición		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta			3	4	8
	Es Algo Básico		1	2	4	4
	Me Da Igual			5		1
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero			1		

Habilidad Interpersonal		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta		2	3	6	11
	Es Algo Básico		1	1	2	5
	Me Da Igual			1		
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	1				
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Empatía		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta		1	2	11	10
	Es Algo Básico		1		2	4
	Me Da Igual			1		1
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Foco en el Cliente		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta		2		3	10
	Es Algo Básico		1	1	6	10
	Me Da Igual					
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Relación con sus Pares		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta			1	9	13
	Es Algo Básico		1		2	7
	Me Da Igual					
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Construcción de Equipos Efectivos		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta		1	1	7	10
	Es Algo Básico		1	1	4	6
	Me Da Igual			2		
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

Integridad y Confianza		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta				1	18
	Es Algo Básico		2	1	1	9
	Me Da Igual			1		
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta		2		9	8
	Es Algo Básico			1	5	8
	Me Da Igual					
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

		Requerimientos Disfuncionales				
		Me Gusta	Es Algo Básico	Me Da Igual	No Me Gusta, Pero Lo Tolero	No Me Gusta, Y No Lo Tolero
Requerimientos Funcionales	Me Gusta			1	10	9
	Es Algo Básico		2	1	2	5
	Me Da Igual			2	1	
	No Me Gusta, Pero Lo Tolero					
	No Me Gusta, Y No Lo Tolero					

C. Las 20 tablas (una por cada competencia a analizar) con los pares de atributos codificados por color. Estas tablas son la base para las tablas de evaluación de Kano.

Conocimiento de Negocios		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva

Atractiva	7
Obligatoria	11
Unidimensional	12
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	3
TOTAL	33
Clasificación	Unidimensional

Resolución de Problemas		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva

Atractiva	7
Obligatoria	9
Unidimensional	16
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	1
TOTAL	33
Clasificación	Unidimensional

Gestión de la Innovación		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
No me gusta, pero lo tolero.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva

Atractiva	14
Obligatoria	3
Unidimensional	13
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	3
TOTAL	33
Clasificación	Atractiva

Establecimiento de Prioridades		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me gusta.	Dudosa

Atractiva	4
Obligatoria	12
Unidimensional	7
Dudosa	1
Inversa	0
Indiferente	9
TOTAL	33
Clasificación	Obligatoria

Planificación		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	Me gusta.	Dudosa

Atractiva	5
Obligatoria	13
Unidimensional	8
Dudosa	1
Inversa	0
Indiferente	6
TOTAL	33
Clasificación	Obligatoria

Desarrollo de Reportes Directos		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional

Atractiva	11
Obligatoria	6
Unidimensional	13
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	3
TOTAL	33
Clasificación	Unidimensional

Gestión de Procesos		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me da igual.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
No me gusta, pero lo tolero.	Me da igual.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional

Atractiva	9
Obligatoria	7
Unidimensional	10
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	7
TOTAL	33
Clasificación	Unidimensional

Coraje		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
No me gusta, pero lo tolero.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me da igual.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional

Atractiva	10
Obligatoria	6
Unidimensional	13
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	4
TOTAL	33
Clasificación	Unidimensional

Selección y Contratación		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional

Atractiva	17
Obligatoria	3
Unidimensional	5
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	8
TOTAL	33
Clasificación	Atractiva

Foco en Resultados		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional

Atractiva	3
Obligatoria	9
Unidimensional	19
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	2
TOTAL	33
Clasificación	Unidimensional

Agilidad Organizacional		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva

Atractiva	12
Obligatoria	7
Unidimensional	7
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	7
TOTAL	33
Clasificación	Atractiva

Ambición		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
No me gusta y no lo tolero.	Me da igual.	Inversa
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me da igual.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional

Atractiva	7
Obligatoria	5
Unidimensional	8
Dudosa	0
Inversa	1
Indiferente	12
TOTAL	33
Clasificación	Indiferente

Habilidad Interpersonal		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
No me gusta, pero lo tolero.	Me gusta.	Inversa
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva

Atractiva	11
Obligatoria	5
Unidimensional	11
Dudosa	0
Inversa	1
Indiferente	5
TOTAL	33
Clasificación	Atractiva

Empatía		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me da igual.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva

Atractiva	14
Obligatoria	5
Unidimensional	10
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	4
TOTAL	33
Clasificación	Atractiva

Foco en el Cliente		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional

Atractiva	5
Obligatoria	10
Unidimensional	10
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	8
TOTAL	33
Clasificación	Obligatoria

Relación con sus Pares		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva

Atractiva	10
Obligatoria	7
Unidimensional	13
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	3
TOTAL	33
Clasificación	Unidimensional

Construcción de Equipos Efectivos		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional

Atractiva	9
Obligatoria	6
Unidimensional	10
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	8
TOTAL	33
Clasificación	Unidimensional

Integridad y Confianza		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional

Atractiva	1
Obligatoria	9
Unidimensional	18
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	5
TOTAL	33
Clasificación	Unidimensional

Escucha		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	Es algo básico.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional

Atractiva	11
Obligatoria	8
Unidimensional	8
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	6
TOTAL	33
Clasificación	Atractiva

Autoconocimiento		
Funcional	Disfuncional	Clasificación
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Es algo básico.	Me da igual.	Indiferente
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	Es algo básico.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	Me da igual.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional
Me da igual.	Me da igual.	Indiferente
Me da igual.	No me gusta, pero lo tolero.	Indiferente
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Me gusta.	No me gusta, pero lo tolero.	Atractiva
Es algo básico.	No me gusta y no lo tolero.	Obligatoria
Me gusta.	No me gusta y no lo tolero.	Unidimensional

Atractiva	11
Obligatoria	5
Unidimensional	9
Dudosa	0
Inversa	0
Indiferente	8
TOTAL	33
Clasificación	Atractiva