## **El kit de inicio de los imprescindibles**

Hemos recopilado los elementos imprescindibles que vemos en todos los puestos de la organización. Consúltelas cuando utilice la [**hoja de trabajo para averiguar el rol**](https://managementcen1.wpengine.com/resources/definir-el-rol-hoja-de-trabajo-y-muestra/) para tener muy claras las tareas y competencias del puesto. Haga una pausa y separe sus [**preferencias, tradiciones y requisitos (PTR)**](https://managementcen1.wpengine.com/resources/guia-usar-ptr/) para la función.

Aunque nos encanta dar a los directivos herramientas fáciles de usar, ¡ésta *no* es una de ellas! Los elementos imprescindibles deben reflejar su mejor idea sobre lo que se necesita para desempeñar bien la función y sus responsabilidades principales. No sólo debe personalizar los elementos imprescindibles que se presentan a continuación (y añadir más), sino también revisarlos y modificarlos de una contratación a otra.

Así que, adapte estos elementos—o escriba los suyos propios—y utilice la [**Plantilla de planificación de los requisitos en cada etapa**](https://www.managementcenter.org/resources/must-haves-each-stage/) para planificar cómo los comprobará a lo largo de su proceso de contratación.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Imprescindible** | **Descriptores** | **Consideraciones** |
| **Experiencia, habilidades y valores en cuanto a la equidad e inclusión racial (REI)** | * **Conocimiento y familiaridad con los principios de REI:** Reconoce las formas en que la raza y otras identidades se cruzan en el trabajo, especialmente con las comunidades a las que servimos. Se siente cómodo hablando de identidades como la raza, la etnia, la orientación sexual, la clase, la capacidad o el género en términos claros y específicos. Comprende el contexto histórico de la desigualdad racial y sus implicaciones actuales. * **Promueve proactivamente los resultados de la equidad:** Identifica las decisiones, las políticas o las prácticas que tienen efectos dispares en función de la identidad. Se esfuerza por realizar cambios en los sistemas y las prácticas para poner en práctica la equidad. * **Autoconciencia e inteligencia emocional:** Capaz de reflexionar y describir el impacto de las propias identidades -y las de los demás- en una situación, decisión o proceso determinado. Demuestra ser consciente de las áreas de crecimiento. Es capaz de escuchar, reflexionar, actuar y aprender de los comentarios sobre la identidad y la equidad. | * Todo el personal debe desarrollar y demostrar su competencia en materia de REI, y algunas funciones tienen una mayor responsabilidad para dirigir, formar o poner en práctica la equidad. Considere en qué consiste una demostración exitosa de esta competencia para cada función específica.   Por ejemplo, de un asociado se puede esperar que *contribuya* *activamente* a una organización más equitativa e inclusiva y que *facilite* las discusiones sobre REI con los miembros, mientras que un director puede tener la responsabilidad de *construir y retener* un equipo racialmente diverso y *liderar* la implementación de un plan de acción de equidad racial.   * ¿Existen cuestiones de justicia social en las que trabaja su organización o identidades de grupo a las que su candidato deba ser sensible? Si es así, aclárelo aquí. |
| **Habilidad de pensamiento crítico y de resolución de problemas** | * **Mente de estratega:** Capta rápidamente las sutilezas de los problemas complejos e identifica patrones en los desafíos. Se le ocurren formas ingeniosas, pragmáticas, equitativas y sostenibles de abordar los retos comunes y producir un cambio positivo. Tiene un historial de éxito a la hora de llevar un concepto de la idea a la aplicación. * **Visión y establecimiento de objetivos:** Se adapta a las necesidades cambiantes de la organización y piensa 3 (o 30) pasos por delante para desarrollar soluciones que logren los objetivos en su ámbito. * **Emprendedor e ingenioso:** Supera sistemáticamente los retos y aprovecha los recursos para resolver los problemas de forma creativa. Propone soluciones a los problemas sin mucha orientación (pero no teme hacer preguntas). Pide ayuda de forma proactiva, se anticipa a los problemas y corrige el rumbo cuando es necesario. | * Piensa en los problemas más típicos que surgen en esta función. Si van a "hacer mucho con poco", la ingeniosidad debe ser imprescindible. Si tienen que mantener los matices y equilibrar las prioridades conflictivas, entonces la mente del estratega va a ser importante. * Cuando se trata de plantear cuestiones de prejuicio e inequidad, el personal debe poder plantear sus preocupaciones sobre el racismo u otros prejuicios sin enfrentarse a la exigencia de "resolver" el problema. La responsabilidad de las soluciones es colectiva y, en última instancia, corresponde a los gerentes y líderes de la organización. |
| **Muy organizado, motivado y orientado al detalle** | * **Administra un gran volumen de trabajo con eficiencia:** Tiene, o puede crear, un sistema para evitar que las tareas se pierdan. Es capaz de hacer equilibrar las demandas que compiten entre sí y priorizar sin sacrificar la calidad. Planifica hacia atrás para cumplir los plazos. Pide ayuda cuando la necesita. * **Atención a los detalles:** Se da cuenta y corrige errores que otros podrían haber descuidado. Reconoce los errores y los convierte en oportunidades de aprendizaje. Tiene un historial de dejar las cosas mejor de lo que las encontró. * **Fuerte sentido de la responsabilidad y resiliencia:** Planifica con anticipación y encuentra caminos alternativos, cuando es necesario, para llegar a la meta. Se recupera de los contratiempos y los rechazos. Mantiene un alto nivel de calidad incluso cuando las cosas están agitadas. | * Este es un buen lugar para aclarar la cultura del lugar de trabajo, así como las habilidades técnicas. ¿Se trata de un entorno rápido o con un gran número de fechas de entrega? ¿Necesitará la persona acelerar el proceso, producir envíos de correo electrónico sin errores o utilizar determinadas tecnologías? ¿Necesita una pasión por crear nuevos sistemas o manejar datos? Inclúyalo aquí. * Pregúntese: ¿Qué está en juego si se produce un error? Si necesita que su gerente de desarrollo haga un seguimiento de cada cliente potencial en un plazo de tres días o que cumpla con todos los plazos de las subvenciones, hágalo explícito en la función y busque competencias como "comprobar tres veces los plazos y los detalles". No olvide incluir la capacidad de reconocer y aprender de los errores (¡nadie es perfecto!). |
| **Constructor de relaciones** | * **Liderazgo atento y empático:** Entusiasmo por conocer y comprometerse con la gente. Empatiza con las comunidades a las que sirve. Es capaz de tranquilizar a la gente, especialmente cuando hay diferencias. Escucha atentamente para comprender las necesidades o preocupaciones y toma medidas basadas en esa información. Se pone en contacto con la gente en el momento oportuno. Se siente orgulloso de proporcionar información clara y útil. * **Confiabilidad y realismo:** Es genuino. Dice lo que realmente quiere decir. Establece relaciones auténticas que trascienden las diferencias, como la raza, la etnia, la orientación sexual, la clase social, la capacidad, la identidad de género, el estatus de ciudadanía u otras identidades. Cumple sus compromisos. | * Considere sus [PTRs](https://managementcen1.wpengine.com/resources/guia-usar-ptr/). Por ejemplo, ¿tienes tendencia a contratar a personas extrovertidas en funciones de divulgación u organización? ¿Cómo puede definir sus necesidades para incorporar las formas de construir confianza y conexión de las personas introvertidas? * Defina las audiencias específicas—a través de identidades y líneas de poder—con las que su candidato necesitará relacionarse. Por ejemplo: Padres hispanohablantes o directores de organizaciones estatales muy ocupados. * Piensa en lo que significa para esta función "ir más allá". ¿Debe responder a los correos electrónicos de los miembros de la comunidad en un plazo de 48 horas o procurar encontrarse con las personas donde estén? Defina lo que es imprescindible para que coincida con la definición de excelencia de su organización. |
| **Liderazgo y gerencia inclusiva** | * **Ejerce la autoridad sin imponer su dominio:** Aporta una visión clara y reconoce el valor de las perspectivas divergentes. Aborda el liderazgo con una mentalidad de "poder con" en lugar de "poder sobre" e incluye regularmente a otros en la planificación y la toma de decisiones. Es capaz de tomar y comunicar decisiones difíciles en el mejor interés de la organización. * **Modela e inspira la responsabilidad:** Inspira y motiva a los demás para que actúen y cumplan los objetivos. Delega hábilmente. Hace que el equipo sea responsable y reconoce las ventajas de crecer (en uno mismo y en los demás). * **Mentalidad de entrenador y de aprendizaje:** Ayuda a los demás a crecer. Utiliza el coaching, el entrenamiento y la retroalimentación para desarrollar a los demás y apoyar la resolución de problemas. Considera los errores como oportunidades de aprendizaje. Busca y se compromete con la retroalimentación. * **Aplica las mejores prácticas de gerencia equitativa:** Traduce la equidad y la inclusión a los planes de desarrollo del personal, la retención, la estrategia y la mejora de la cultura. | * Si la experiencia de gerencia previa no es imprescindible, dígalo. Considere la posibilidad de encontrar a alguien que haya sido el "recurso" de otros y que, al mismo tiempo, aporte sus puntos fuertes de liderazgo o su talento en funciones no directivas. * En el caso de los puestos ejecutivos, de jefe o de director, utilice este imprescindible para articular las competencias que necesitan para dirigir a otros líderes, establecer objetivos y crear una alineación de toda la organización en cuanto a la estrategia y la visión. Esto podría incluir:   + Capacidad demostrada para tomar decisiones difíciles sin sacrificar la aportación o las relaciones.   + Historial de creación de sistemas de toma de decisiones con el personal directivo.   + Un enfoque claro de mantenerse al día con todos los aspectos del trabajo sin caer en una sola de las áreas.   + Capacidad para crear influencia con los financiadores, las juntas directivas, los legisladores, el personal y otros administradores y para recaudar dinero. |
| **Excelentes habilidades de comunicación** | * **Dominio de la estrategia de comunicación:** Desarrolla planes orientados a la misión para llegar al público objetivo y lograr resultados. Experiencia demostrada en relaciones con los medios de comunicación, creación de marcas, marketing digital, redacción, oratoria y redes sociales. * **Comunicación clara, precisa con compasión:** Habla con claridad en nombre de la organización y aboga por/con los miembros de la comunidad. Se comunica bien con los demás, incluido compartir el contexto y hacer preguntas para entender las perspectivas de los demás. * **Produce materiales escritos y digitales impactantes:** Busca la precisión y la atención al detalle. Puede aprender, interiorizar e incorporar nuestra "voz" en todas las plataformas. Organiza y comparte la información de forma eficaz, ya sea escribiendo un correo electrónico interno o haciendo una presentación. * **Es muy consciente del poder del lenguaje y la representación:** Utiliza referencias y ejemplos que hablan de las experiencias de un público diverso, especialmente de las comunidades a las que queremos llegar. * **Aprende proactivamente las nuevas herramientas:** Se mantienen por adelantado en un entorno tecnológico que cambia constantemente. | * Adapte este requisito a los tipos de comunicación que producirá su candidato y a su nivel de responsabilidad en la organización. Un director de comunicación puede necesitar un buen dominio de la estrategia de los medios de comunicación y una comprensión matizada de los debates políticos, junto con la capacidad de enseñar a otros a ser portavoces eficaces. Un coordinador u organizador de voluntarios podría tener que ser más hábil con las herramientas de participación que construyen un sentido de comunidad en línea. ¿Qué conocimientos, aptitudes o mentalidades podría destacar en función de estas consideraciones sobre el papel? * Piense en la audiencia: ¿Su contratación creará contenidos de cara al público, como un boletín escolar o una campaña para donantes? ¿Dirigirá la estrategia de comunicación, redactará informes internos o elaborará un plan de estudios? * Piense en la tecnología: cuáles plataformas, datos, y sistemas de investigación o software necesitaran utilizar o enseñar? * Piense en el ritmo: con que rapidez tienen que ser capaces de escribir, editar, o presentar? |
| **Agregar sobre la cultura** | Personalízalo con sus valores fundamentales, sus expectativas y otros conocimientos, habilidades, o facultades (que no estén cubiertos por otros requisitos) que espera ver en su persona contratada. | Cada lugar de trabajo tiene una cultura organizativa y (esperamos) aspiraciones de crecimiento. Usted quiere contratar a personas que puedan ayudarle a crecer hacia la cultura que desea sin esconder la pelota de como es ahora. Haga que lo implícito sea explícito con respecto a sus valores fundamentales, sus aspiraciones y sus prácticas.   * En primer lugar, aclare sus puntos fuertes en torno a la cultura y nombre sus valores fundamentales. ¿Qué cualidades o comportamientos necesita alguien para tener éxito en la organización? Ejemplos: Autodidacta, dispuesto a trabajar por las tardes y los fines de semana, se adapta rápidamente para aprovechar las poportunidades. * En segundo lugar, identifique las partes de su cultura organizativa que sean aspiracionales. ¿Qué necesita que más personas asuman o aprendan para que la organización pueda crecer en sus valores y dirección estratégica? Ejemplos: Alta colaboración, trabajar de forma más inteligente, no más dura, establecer/mantener fuertes límites. |