



# Radiografía de Selección

Diagnóstico de potencial y compatibilidad laboral

Este informe presenta una Radiografía de Selección diseñada para proyectar el potencial del candidato y medir su compatibilidad laboral con el cargo. A partir de los resultados obtenidos en la evaluación psicométrica, nuestro Motor de Inteligencia Aplicada (MIA) se encarga de contextualizar y relacionar el patrón conductual del postulante directamente con las funciones y exigencias específicas del rol. El resultado es un diagnóstico predictivo y aplicado que optimiza la toma de decisiones en el proceso de selección.

---

CANDIDATO

**Francisca Araya Lagos**

PERFIL DEL CARGO

**Gerente Comercial**

FECHA DE EVALUACIÓN

**6 de octubre de 2026**

CÓDIGO DE EVALUACIÓN

**RS-06102026-0003**

## ≡ Índice

---

|   |                                         |   |
|---|-----------------------------------------|---|
| 1 | Contexto de Perfil del Cargo Evaluado   | → |
| 2 | Resumen ejecutivo                       | → |
| 3 | Comparación con el cargo                | → |
| 4 | Patrón completo, mapa de 24 capacidades | → |
|   | ● Cognitivo                             | → |
|   | ● Liderazgo                             | → |
|   | ● Interpersonal                         | → |
|   | ● Autogestión                           | → |
|   | ● Ejecución                             | → |
|   | ● Ética                                 | → |
| 5 | Preguntas sugeridas para la entrevista  | → |
| 6 | Cierre                                  | → |

## Contexto de Perfil del Cargo Evaluado

---

### CARGO

Gerente Comercial

### ÁREA

Marketing y Ventas

### SUBÁREA

Ventas y desarrollo de negocios

### NIVEL JERÁRQUICO

Gerencia

### ¿TIENE EQUIPO A CARGO?

Sí, de 6 a 15 personas

### A QUIÉN REPORTA

Gerente General

### EXPERIENCIA REQUERIDA

Más de 12 años

### FUNCIONES PRINCIPALES

Dirigir la estrategia comercial y al equipo de ventas, cumplir las metas de ingresos y desarrollar y mantener las cuentas clave de la empresa.

## Resumen ejecutivo

### ☀ RESUMEN EJECUTIVO | MIA - Motor de Inteligencia Aplicada

Francisca muestra un patrón de conducción Muy alto, acompañado por recursos Altos para analizar, relacionarse, autogestionarse y ejecutar. La alineación potencial con la Gerencia Comercial dependería principalmente de equilibrar el impulso por decidir y avanzar con coordinación transversal, orden operativo y capacidad de ajuste bajo presión.

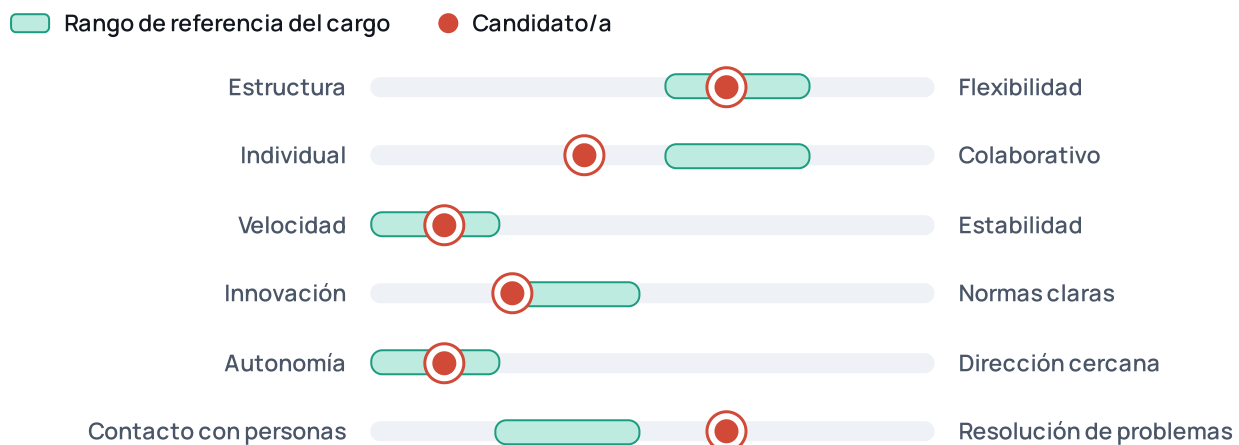
## Comparación con el cargo

### ☀ COMPARACIÓN CON EL CARGO | MIA - Motor de Inteligencia Aplicada

Para definir el rumbo comercial y responder por los ingresos, la combinación de liderazgo Muy alto, recursos cognitivos Altos y ejecución Alta podría favorecer la priorización de oportunidades y la resolución de desafíos de negocio. El nivel interpersonal Alto también puede aportar al vínculo con cuentas clave y a conversaciones exigentes. A la vez, el alcance gerencial requiere articular áreas, sostener mecanismos de control y recalibrar decisiones frente a exigencias simultáneas, aspectos que conviene contrastar por la presencia de señales Medias relacionadas con colaboración, planificación, disciplina, flexibilidad y tolerancia al estrés. Las señales Muy altas en ética deben entenderse únicamente como juicio declarado ante dilemas profesionales y requieren validación situacional.

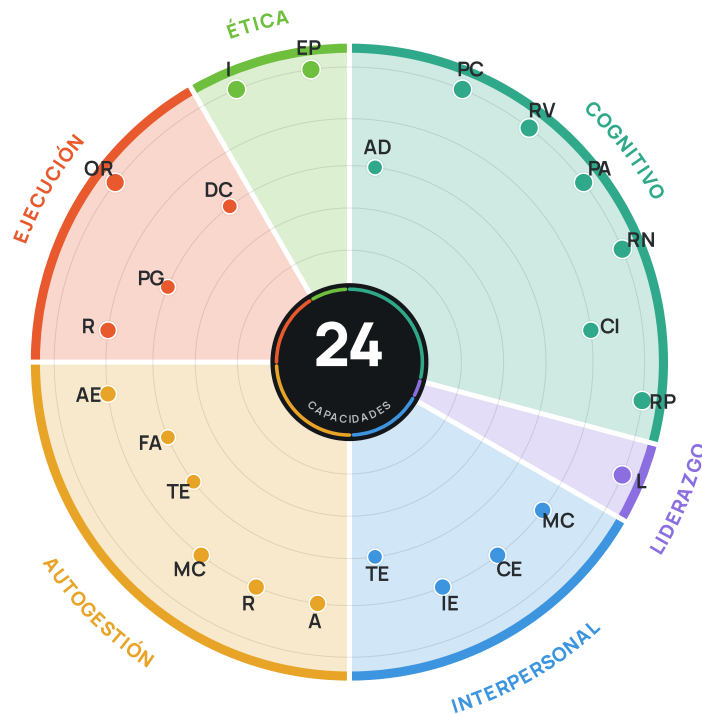
### ¿Cómo se determina el rango de referencia?

El rango de referencia representa las características esperadas para este Perfil del Cargo. No es una escala genérica de personalidad: se construye a partir de las funciones, responsabilidades y demás información que el reclutador declaró al crear el perfil, y que MIA usa para contextualizar el resultado del candidato según las exigencias reales de este puesto.



## © Patrón completo, mapa de 24 capacidades

Cada sector es un factor. Mientras más lejos del centro está un punto, más alto es su nivel; mientras más cerca del centro, más bajo. El significado de cada capacidad está detallado más abajo, junto a su resultado individual.



|                                                   |                                              |                                                     |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>AD</b> Atención al detalle                     | <b>PC</b> Pensamiento crítico                | <b>RV</b> Razonamiento verbal                       |
| <b>PA</b> Pensamiento analítico                   | <b>RN</b> Razonamiento numérico              | <b>CI</b> Curiosidad intelectual                    |
| <b>RP</b> Resolución de problemas complejos       | <b>L</b> Liderazgo                           | <b>MC</b> Manejo de conflictos                      |
| <b>CE</b> Comunicación efectiva                   | <b>IE</b> Inteligencia emocional             | <b>TE</b> Trabajo en equipo/colaboración            |
| <b>A</b> Autonomía                                | <b>R</b> Resiliencia                         | <b>MC</b> Manejo del cambio                         |
| <b>TE</b> Tolerancia al estrés                    | <b>FA</b> Flexibilidad/adaptabilidad         | <b>AE</b> Adaptación a entornos tecnológicos nuevos |
| <b>R</b> Responsabilidad                          | <b>PG</b> Planificación y gestión del tiempo | <b>OR</b> Orientación a resultados e iniciativa     |
| <b>DC</b> Disciplina y cumplimiento de estándares | <b>I</b> Integridad                          | <b>EP</b> Ética profesional                         |

## 💡 1. Factor Cognitivo

### PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Evalúa la estructura y el potencial intelectual de base del individuo, examinando su velocidad de aprendizaje, agilidad mental y rigor lógico para analizar variables complejas, detectar errores cuantitativos e interpretar tendencias numéricas o verbales orientadas a la toma de decisiones.

#### Pensamiento crítico

##### Qué es

La habilidad para evaluar la validez de argumentos, ideas o situaciones complejas de manera objetiva, desprendiéndose de sesgos cognitivos o intuiciones.

##### Qué mide

La capacidad de cuestionar supuestos propios y ajenos, identificar contradicciones lógicas y sopesar la veracidad de la información antes de dar un hecho por válido.



#### Razonamiento verbal

##### Qué es

La aptitud fundamental para comprender, estructurar, relacionar y procesar conceptos abstractos expresados a través del lenguaje escrito u oral.

##### Qué mide

La capacidad de sintetizar información densa, extraer conclusiones coherentes de un texto y comunicar ideas complejas de forma estructurada, lógica y comprensible para otros.



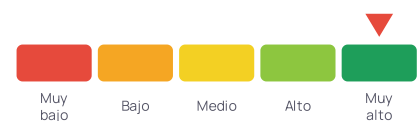
#### Razonamiento numérico

##### Qué es

La aptitud analítica para interpretar, operar y encontrar patrones lógicos en datos cuantitativos, modelos matemáticos y estructuras estadísticas.

##### Qué mide

La velocidad, comodidad y precisión para leer variaciones porcentuales, analizar KPI, interpretar gráficos financieros y proyectar tendencias numéricas aplicadas al negocio.



## Resolución de problemas complejos

### Qué es

La destreza superior para abordar situaciones difíciles o novedosas en entornos ambiguos que carecen de una solución única, evidente o preestablecida.



### Qué mide

La capacidad estratégica para delimitar un problema difuso, priorizar variables críticas, proyectar escenarios potenciales y comparar objetivamente múltiples opciones de solución bajo incertidumbre.

## Pensamiento analítico

### Qué es

La capacidad mental para descomponer problemas multidimensionales en partes más pequeñas y manejables, identificando la lógica detrás de cada componente.



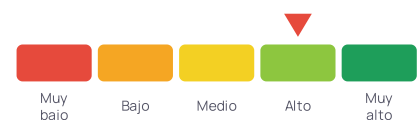
### Qué mide

El rigor metodológico para conectar distintas variables entre sí, descubrir relaciones de causa-efecto y estructurar hipótesis basadas en datos empíricos.

## Curiosidad intelectual

### Qué es

El interés intrínseco y la motivación interna del individuo por adquirir nuevos conocimientos, explorar áreas desconocidas y profundizar en el porqué de las cosas.



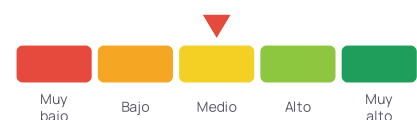
### Qué mide

La disposición espontánea a investigar causas subyacentes, consultar fuentes de información adicionales y proponer explicaciones alternativas más allá de lo estrictamente solicitado.

## Atención al detalle

### Qué es

La disposición y disciplina del evaluado para concentrar sus recursos cognitivos de forma sostenida en tareas minuciosas, asegurando la rigurosidad operativa.



### Qué mide

La precisión para detectar errores conceptuales, inconsistencias numéricas o desviaciones menores en textos y flujos de datos antes de dar un entregable por cerrado.

 **INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO - FACTOR COGNITIVO** | MIA - Motor de Inteligencia Aplicada

El factor cognitivo se ubica en un nivel Alto. Para una Gerencia Comercial, este resultado podría favorecer el análisis de información de mercado, la evaluación de oportunidades y la toma de decisiones frente a escenarios comerciales complejos. Destacan en nivel Muy alto el pensamiento crítico, el pensamiento analítico, el razonamiento verbal, el razonamiento numérico y la resolución de problemas complejos. La curiosidad intelectual, en nivel Alto, podría facilitar la exploración de nuevas alternativas de crecimiento y el cuestionamiento de supuestos comerciales. La atención al detalle, en nivel Medio, representa una señal de atención frente a la revisión minuciosa de proyecciones, condiciones contractuales o reportes de ventas. En la práctica, Francisca podría aportar una mirada amplia y estructurada, aunque sería relevante observar cómo asegura precisión al trabajar con información extensa. Una prueba de análisis comercial debería evaluar tanto la calidad de sus conclusiones como el método que utiliza para verificar datos críticos antes de decidir.

## 📌 2. Factor de Liderazgo

### DIRECCIÓN E INFLUENCIA

Analiza el estilo conductual y el nivel de iniciativa del evaluado para movilizar recursos, proponiendo direcciones claras, coordinando esfuerzos individuales e influyendo positivamente en las motivaciones de un equipo de trabajo, con o sin una autoridad formal establecida.

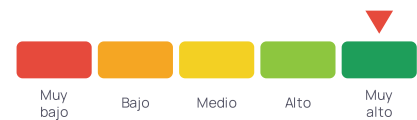
#### Liderazgo

##### Qué es

La disposición natural y el estilo de influencia para proponer una visión, guiar actividades operativas y movilizar a las personas hacia el cumplimiento de objetivos.

##### Qué mide

El nivel de iniciativa personal para asumir la responsabilidad de un grupo, coordinar esfuerzos individuales y ejercer un impacto conductual positivo en otros, con o sin una autoridad formal.



#### ☀ INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO - FACTOR LIDERAZGO | MIA - Motor de Inteligencia Aplicada

El factor de liderazgo se ubica en un nivel Muy alto. En una Gerencia Comercial con equipo a cargo, este resultado sugiere una marcada disposición para asumir conducción, definir dirección y movilizar acciones hacia las metas de ingresos. La capacidad de liderazgo, también en nivel Muy alto, explica de forma directa el resultado global del factor. Su estilo decisivo podría favorecer respuestas ágiles, claridad de expectativas y firmeza al priorizar oportunidades o corregir desvíos comerciales. En contextos que requieran participación amplia, sería pertinente explorar cómo incorpora perspectivas del equipo antes de cerrar decisiones relevantes. La implicación práctica podría ser una conducción visible y orientada al avance, cuyo equilibrio dependerá de los espacios que habilite para escuchar y delegar. Durante el onboarding, resultaría útil acordar criterios de decisión, márgenes de autonomía del equipo y una cadencia de retroalimentación con la Gerencia General.

### ESTILO DE LIDERAZGO

**Decisivo** (dominante D, matiz Inspirador)

#### ☀ ESTILO DE LIDERAZGO | MIA - Motor de Inteligencia Aplicada

Tiende a tomar decisiones con rapidez, dar directrices claras y esperar ejecución ágil de su equipo, asumiendo el control en momentos de presión o urgencia. Suele sentirse cómodo decidiendo incluso sin contar con todos los antecedentes, priorizando avanzar por sobre analizar en exceso. Conviene observar cuánto espacio deja para que el equipo aporte antes de que la decisión ya esté tomada.

### 3. Factor Interpersonal

#### RELACIONAMIENTO Y COLABORACIÓN

Examina las competencias relacionales y de comunicación del colaborador, determinando su destreza para transmitir ideas de forma adaptativa, resolver desacuerdos de manera constructiva, empatizar con el entorno laboral y co-construir soluciones derribando silos operativos.

##### Comunicación efectiva

###### Qué es

La aptitud interpersonal para transmitir mensajes, directrices e ideas con máxima claridad, asegurando que el receptor comprenda el fondo de la información.

###### Qué mide

La destreza para modular el tono, la estructura del discurso y el nivel de tecnicismo según el perfil, necesidades y nivel jerárquico de cada interlocutor.



##### Manejo de conflictos

###### Qué es

La habilidad relacional para gestionar discrepancias, fricciones o tensiones interpersonales y técnicas dentro del entorno laboral de manera constructiva.

###### Qué mide

La capacidad de escucha activa para entender posturas contrapuestas, mediar en discusiones y orientar a las partes hacia acuerdos viables sin descuidar el foco del trabajo.



##### Inteligencia emocional

###### Qué es

La competencia psicológica para identificar, comprender y regular de manera adaptativa los estados emocionales propios y los de los demás en el contexto laboral.

###### Qué mide

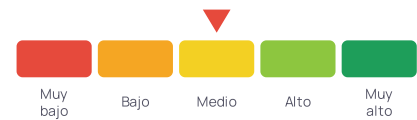
La madurez para registrar las señales del entorno, empatizar con la tensión del equipo y ajustar el comportamiento verbal y no verbal para resguardar el clima laboral.



## Trabajo en equipo/colaboración

### Qué es

La orientación hacia la cooperación activa, coordinada y sinérgica con otras áreas o miembros de la organización para alcanzar metas transversales.



### Qué mide

La inclinación a derribar silos de trabajo compartiendo información de valor de forma proactiva, solicitando feedback y co-construyendo soluciones colectivas.

### ☀ INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO - FACTOR INTERPERSONAL | MIA - Motor de Inteligencia Aplicada

El factor interpersonal se ubica en un nivel Alto. Para este cargo, el resultado podría favorecer la comunicación con el equipo de ventas, el tratamiento de tensiones y la construcción de relaciones con cuentas clave. La comunicación efectiva destaca dentro del factor, acompañada por niveles Altos en manejo de conflictos e inteligencia emocional. Estas capacidades podrían facilitar conversaciones exigentes, negociación de prioridades y abordaje de diferencias con clientes o colaboradores. El trabajo en equipo y colaboración, en nivel Medio, constituye la principal señal de atención respecto de la coordinación horizontal con otras áreas de la empresa. La candidata podría desenvolverse con soltura en interacciones directas, aunque conviene validar cómo comparte decisiones, información y reconocimiento en objetivos colectivos. En una simulación con Ventas, Operaciones y Finanzas, la señal a observar sería si integra intereses distintos y construye acuerdos sin perder el foco comercial.

## 🛡️ 4. Factor Autogestión

### ADAPTACIÓN Y MANEJO DE PRESIÓN

Mide los mecanismos de autorregulación emocional y plasticidad cognitiva del individuo, identificando su capacidad para operar con independencia, sostener la calidad técnica bajo altos niveles de urgencia y asimilar de forma ágil transformaciones tecnológicas o de procesos estratégicos.

#### Resiliencia

##### Qué es

La fortaleza psicológica que permite al evaluado resistir la frustración, asimilar el impacto de escenarios adversos y sostener su nivel de rendimiento.

##### Qué mide

La velocidad de recuperación anímica y operativa tras recibir una crítica constructiva, sufrir el rechazo de un proyecto o enfrentar un contratiempo de negocio.



#### Manejo del cambio

##### Qué es

La plasticidad conductual para asimilar e internalizar de forma ágil las transformaciones estructurales, organizacionales o de rumbo estratégico de la empresa.

##### Qué mide

La rapidez con la que el individuo desaprende viejos hábitos laborales y se alinea con nuevas directrices operativas, métricas de éxito o enfoques de negocio.



#### Adaptación a entornos tecnológicos nuevos

##### Qué es

La apertura y autoconfianza hacia el aprendizaje, adopción e integración de herramientas digitales, software corporativo o sistemas automatizados de vanguardia.

##### Qué mide

La curva de aprendizaje técnico, la agilidad para explorar interfaces nuevas y la pérdida del temor al cambio tecnológico para optimizar la propia eficiencia laboral.



## Autonomía

### Qué es

La capacidad del colaborador para operar, estructurar su jornada y avanzar de manera independiente en los objetivos y proyectos que le fueron encomendados.



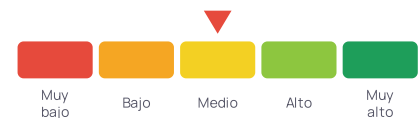
### Qué mide

El nivel de seguridad técnica y autogestión para resolver problemas rutinarios y tomar decisiones operativas del día a día sin requerir instrucciones o supervisión constante.

## Tolerancia al estrés

### Qué es

La competencia para mantener estables los niveles de productividad, orden metodológico y claridad mental bajo escenarios de alta presión o urgencia.



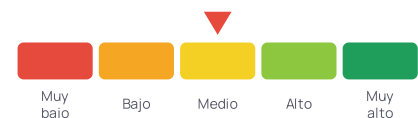
### Qué mide

El control de las respuestas de ansiedad frente a demandas simultáneas de información, fechas de cierre críticas, imprevistos de última hora o alta carga laboral.

## Flexibilidad/adaptabilidad

### Qué es

La apertura cognitiva para reconfigurar el propio enfoque, métodos o planes de trabajo cuando las circunstancias del entorno varían drásticamente.



### Qué mide

La disposición a abandonar soluciones conocidas y ensayar activamente nuevas formas de abordar las tareas si la evidencia demuestra que el método actual ya no es efectivo.

### ☀ INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO - FACTOR AUTOGESTIÓN I MIA - Motor de Inteligencia Aplicada

El factor de autogestión se ubica en un nivel Alto. Frente a las demandas de una Gerencia Comercial, este resultado sugiere recursos favorables para sostener autonomía y responder a transformaciones del mercado o de las herramientas de trabajo. Destacan la resiliencia, el manejo del cambio y la adaptación a entornos tecnológicos nuevos, todos en nivel Alto. La autonomía también se encuentra en nivel Alto y podría facilitar el avance sin supervisión constante por parte de la Gerencia General. La tolerancia al estrés y la flexibilidad o adaptabilidad, ambas en nivel Medio, representan señales de atención ante presión simultánea, cambios abruptos de prioridades o exigencias contrapuestas. Bajo ese tipo de condiciones, resultaría relevante observar cómo la candidata reorganiza su agenda y ajusta una decisión ya tomada. En la entrevista, conviene preguntar: ¿Cómo ha replanteado Francisca una estrategia comercial cuando las metas, los plazos o las condiciones del mercado cambiaron de forma inesperada?

## © 5. Factor Ejecución

### ORGANIZACIÓN Y CIERRE

Evalúa el método operativo, el orden y la fuerza de empuje que el colaborador aplica a sus tareas, midiendo su eficiencia para planificar el tiempo, su rigor para cumplir con estándares de calidad y su proactividad para transformar las metas del negocio en resultados concretos.

#### Orientación a resultados e iniciativa

##### Qué es

El impulso motivacional orientado a alcanzar metas desafiantes, optimizar el rendimiento y agregar valor continuo de manera proactiva.

##### Qué mide

La proactividad del individuo para adelantarse a los problemas, actuar sin necesidad de una orden directa y proponer mejoras operativas con impacto concreto.



#### Responsabilidad

##### Qué es

El compromiso interno e intransferible que asume el colaborador frente a la calidad, plazos y consecuencias directas de las asignaciones bajo su control.

##### Qué mide

La constancia para mantener la trazabilidad de sus tareas, adueñarse de los resultados (sean éxitos o errores) y asegurar que los compromisos se cumplan.



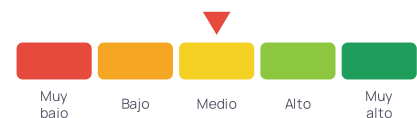
#### Planificación y gestión del tiempo

##### Qué es

La habilidad organizativa para estructurar la agenda laboral individual de manera estratégica, priorizando las actividades según su impacto real en el negocio.

##### Qué mide

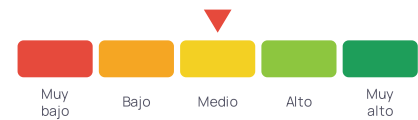
La destreza para calendarizar entregables, estimar correctamente los tiempos de ejecución, definir hitos intermedios y renegociar plazos ante urgencias simultáneas.



## Disciplina y cumplimiento de estándares

### Qué es

El rigor, consistencia y respeto profesional por los procesos operativos estandarizados y los criterios de calidad preestablecidos por la organización.



### Qué mide

El apego metodológico a formatos de reporte, manuales normativos y flujos formales de validación, garantizando que el trabajo sea auditable y de calidad uniforme.

### ☀ INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO - FACTOR EJECUCIÓN | MIA - Motor de Inteligencia Aplicada

El factor de ejecución se ubica en un nivel Alto. En relación con el cargo, este resultado podría favorecer el impulso de la estrategia comercial y el seguimiento de compromisos vinculados con ingresos y desarrollo de cuentas. La orientación a resultados e iniciativa sobresale en nivel Muy alto y constituye el principal motor del factor. La responsabilidad se presenta en nivel Alto, lo que podría contribuir a asumir compromisos y mantener foco sobre entregables relevantes. La planificación y gestión del tiempo, junto con la disciplina y cumplimiento de estándares, se ubican en nivel Medio y requieren atención frente a ciclos comerciales extensos o múltiples frentes simultáneos. La candidata podría mostrar un fuerte impulso por avanzar, por lo que será importante validar cómo convierte ese ritmo en rutinas de seguimiento consistentes. Como señal de desempeño inicial, la empresa podría observar si establece hitos, responsables, criterios de control y revisiones periódicas para cada objetivo comercial.

## 🔗 6. Factor Ética

### JUICIO PROFESIONAL

Explora el marco de valores y el criterio de discernimiento moral del candidato a través de su patrón de respuesta ante dilemas corporativos, presiones de terceros y situaciones que ponen a prueba el resguardo de información comercial confidencial. No mide honestidad ni conducta histórica: es una señal de juicio ético situacional, a validar siempre en la entrevista.

#### Integridad

##### Qué es

La rectitud de carácter guiada por valores de honestidad, transparencia y coherencia entre lo que se declara y lo que se ejecuta en el marco profesional.

##### Qué mide

El patrón de respuesta del candidato ante escenarios de presión ética, como resistir solicitudes que impliquen manipular información o falsear datos. Este resultado no constituye evidencia de honestidad, integridad personal ni conducta histórica: es una señal puntual sobre su criterio de juicio ante ese tipo de situaciones, que conviene explorar en la entrevista.



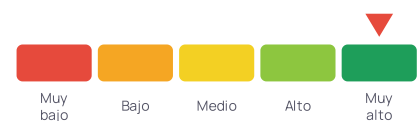
#### Ética profesional

##### Qué es

El criterio de discernimiento moral aplicado a la toma de decisiones diarias, actuando en estricto cumplimiento de las políticas institucionales y la ley.

##### Qué mide

El nivel de respeto por la propiedad intelectual, el resguardo estricto de la información comercial confidencial y el correcto actuar ante dilemas corporativos o conflictos de interés.



 **INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO - FACTOR ÉTICA** | MIA - Motor de Inteligencia Aplicada

El factor de ética se ubica en un nivel Muy alto. Para una Gerencia Comercial, este resultado refleja una señal favorable de juicio declarado ante escenarios relacionados con criterios profesionales y toma de decisiones sensibles. La integridad y la ética profesional se presentan ambas en nivel Muy alto y explican de manera uniforme el resultado del factor. Este resultado no acredita un historial de conducta ni permite anticipar con certeza cómo actuará Francisca en situaciones reales. Su interpretación debe limitarse a una orientación que requiere contraste frente a presiones por metas, conflictos de interés o condiciones comerciales ambiguas. Resulta especialmente relevante explorar cómo pondera ingresos, relación con clientes, políticas internas y escalamiento de excepciones. La validación puede realizarse con la pregunta: ¿Qué criterios aplicaría Francisca si una cuenta clave solicitara una condición que favorece el cierre, pero se aparta de una política interna?

## 🔗 Preguntas sugeridas para la entrevista

Te dejamos una pregunta para cada una de las 24 capacidades evaluadas, agrupadas según cuánto conviene profundizar en cada una durante la entrevista, considerando el resultado obtenido y la relevancia de esa capacidad para este cargo. No reemplazan la entrevista ni son una segunda evaluación: son información adicional para orientar la conversación hacia los puntos que más conviene validar en este perfil.

### Considerar

Capacidades que pueden explorarse si el tiempo disponible lo permite.

- **Tolerancia al estrés:** La señal Media amerita explorar la respuesta ante exigencias simultáneas. Plantear un escenario con una meta crítica, una solicitud urgente de una cuenta clave y presión de la gerencia. ¿Qué haría primero Francisca, cómo priorizaría y qué comunicaría?
- **Flexibilidad/adaptabilidad:** Frente al nivel Medio, conviene validar cómo ajusta su enfoque cuando las condiciones contradicen el plan inicial. ¿Ha enfrentado Francisca una situación en la que insistir dejara de ser conveniente? ¿Qué señales reconoció y qué modificó?
- **Trabajo en equipo/colaboración:** La señal Media cobra especial relevancia en un cargo que debe coordinar al equipo y relacionarse con otras áreas. Preguntar: cuando el cumplimiento de una meta dependía de personas con prioridades diferentes, ¿cómo construyó Francisca acuerdos y distribuyó responsabilidades?
- **Planificación y gestión del tiempo:** El nivel Medio sugiere revisar cómo convierte objetivos amplios en una agenda gestionable. Pedir a Francisca que detalle cómo organizaría un período con metas del equipo, seguimiento de cuentas clave y solicitudes imprevistas de la gerencia.
- **Disciplina y cumplimiento de estándares:** Dado el nivel Medio, sería pertinente explorar cómo sostiene procedimientos cuando existe presión por avanzar rápidamente. ¿Qué haría Francisca si el equipo considerara que un estándar interno retrasa una oportunidad importante?

### No prioritarias

Preguntas disponibles para consulta, sin que requieran necesariamente profundización en esta entrevista.

- **Autonomía:** El nivel Alto sugiere explorar cómo Francisca define el límite entre avanzar por cuenta propia y escalar una decisión. Preguntar: ¿Cómo procedería ante una decisión comercial relevante si no pudiera consultar oportunamente al Gerente General?
- **Liderazgo:** La señal Muy alta y su estilo decisivo hacen pertinente observar cómo moviliza al equipo sin concentrar todas las decisiones. Solicitar a Francisca que describa una ocasión en que delegó una meta exigente, cómo definió responsabilidades y de qué manera realizó el seguimiento.
- **Liderazgo:** Para explorar la apertura a perspectivas distintas, plantear: si integrantes del equipo cuestionaran una decisión estratégica respaldada por Francisca, ¿cómo recogería sus argumentos y decidiría si mantiene o modifica el rumbo?

- **Integridad:** Esta señal Muy alta no acredita conductas previas, por lo que conviene validar su juicio ante un escenario puntual. Preguntar: si una alternativa permitiera acelerar un resultado, pero implicara presentar información incompleta a una cuenta clave, ¿qué factores consideraría y cómo actuaría?
- **Resiliencia:** Pedir a Francisca que relate un objetivo importante que no avanzó como esperaba, precisando qué hizo después del revés, cómo reorganizó sus esfuerzos y qué cambió en el siguiente intento.
- **Responsabilidad:** La señal Alta puede contrastarse con evidencia sobre apropiación de compromisos. ¿Cómo ha actuado Francisca cuando un resultado bajo su responsabilidad se desvió y debía informar la situación a una jefatura o contraparte?
- **Ética profesional:** Para validar el criterio reflejado por el nivel Muy alto, presentar un caso en el que una práctica aceptada por el entorno entre en tensión con una política interna. ¿Cómo evaluaría Francisca la situación, a quién involucraría y qué decisión tomaría?
- **Manejo del cambio:** Imagine que la empresa redefine prioridades comerciales cuando el equipo ya ha invertido tiempo en el plan anterior. Solicitar a Francisca que explique cómo traduciría el cambio en nuevas acciones y cómo ayudaría al equipo a reorientarse.
- **Atención al detalle:** Dado el nivel Medio, resulta útil observar cómo evita que aspectos relevantes se pierdan al trabajar con información amplia. Preguntar: antes de aprobar una propuesta o informe importante, ¿qué revisaría Francisca personalmente y qué mecanismos utilizaría para detectar omisiones?
- **Pensamiento crítico:** La señal Muy alta invita a buscar evidencia sobre cómo cuestiona supuestos. Presentar una recomendación respaldada por el consenso del equipo, pero con fundamentos incompletos, y preguntar qué examinaría Francisca antes de aceptarla o descartarla.
- **Razonamiento verbal:** Solicitar a Francisca que explique una decisión compleja primero a una audiencia directiva y luego a una persona sin contexto previo. Observar cómo ordena el argumento, adapta el lenguaje y conserva el sentido central.
- **Manejo de conflictos:** El nivel Alto puede favorecer la gestión de desacuerdos propios de una gerencia comercial. ¿Cómo intervino Francisca en una diferencia entre personas o áreas cuyos intereses parecían incompatibles, y cómo procuró construir una salida viable?
- **Comunicación efectiva:** Para profundizar en la señal Alta, pedir a Francisca un ejemplo de una comunicación que inicialmente no produjo la respuesta esperada. ¿Cómo detectó la dificultad y qué ajustes realizó para lograr comprensión?
- **Pensamiento analítico:** Ante varias causas posibles para un resultado comercial desfavorable, ¿cómo separaría Francisca los síntomas de los factores determinantes y qué evidencia buscaría antes de definir acciones?
- **Razonamiento numérico:** La señal Muy alta puede explorarse mediante una decisión basada en indicadores contradictorios. Pedir a Francisca que describa cómo compararía la información, revisaría supuestos y explicaría las implicancias sin convertir la entrevista en una prueba técnica.

- **Curiosidad intelectual:** Indagar qué hace Francisca cuando debe comprender un tema nuevo que puede afectar una decisión. ¿Qué fuentes consulta, cómo formula preguntas y de qué manera determina que cuenta con información suficiente para avanzar?
- **Inteligencia emocional:** El nivel Alto hace pertinente observar la lectura de señales emocionales en otros. Solicitar un caso en que Francisca debió comunicar una decisión impopular y explicar cómo reconoció las reacciones, reguló su propia respuesta y condujo la conversación.
- **Resolución de problemas complejos:** Para examinar la señal Muy alta, proponer un problema con información incompleta, múltiples actores y consecuencias contrapuestas. ¿Cómo lo estructuraría Francisca, qué variables priorizaría y en qué momento tomaría una decisión?
- **Orientación a resultados e iniciativa:** La señal Muy alta puede favorecer el impulso hacia metas exigentes. Para identificar cómo equilibra velocidad y criterio, preguntar: ¿qué oportunidad detectó Francisca antes de recibir una instrucción, qué acción inició y cómo definió si valía la pena continuar?
- **Adaptación a entornos tecnológicos nuevos:** La señal Alta puede contrastarse preguntando cómo abordó Francisca la incorporación de una herramienta desconocida: qué hizo para entenderla, cómo resolvió obstáculos iniciales y con qué criterio decidió integrarla a su forma de trabajo.

## RADIOGRAFÍA DE SELECCIÓN

## Cierre



Se recomienda presentar a Francisca un caso en el que deba recuperar una cartera comercial rezagada, responder a una solicitud excepcional de una cuenta clave y resolver diferencias con Finanzas y Operaciones. Resultaría relevante observar si solicita antecedentes antes de decidir, integra perspectivas distintas, establece prioridades y controles, modifica el curso ante nueva información y explicita cuándo escalaría una excepción a la Gerencia General.

