Carta de Recomendación

Sección 1 Información de la Persona que hace la Recomendación

Prefijo Choose an item.

Primer Nombre

Segundo Nombre

Apellido

Organización Actual

Profesión/Cargo Actual

Industria Choose an item.

Dirección

Ciudad

Estado

País

Codigo Postal

Teléfono (incluir código de país)

Correo Electrónico

(Opcional) Correo Electrónico Alternativo

*(Si está utilizando su cuenta de correo electrónico personal para esta recomendación, por favor, agregue su dirección de correo electrónico del trabajo que pueda ser utilizada para verificar su identidad, si el postulante es admitido).*

preuve de votre identité si le ou la candidat(e) est admis(e).)

Contexto de la Relación con el Postulante Choose an item.

Naturaleza de la Relación con el Postulante Choose an item.

¿Cuánto tiempo hace que usted conoce al postulante? Años

 Meses

¿Durante qué período de tiempo ha tenido el contacto más frecuente con el postulante?

 Desde mes/año)

 Hasta (mes/año)

Si usted está afiliado a ... (*nombre de la escuela de negocios*) o ... (*nombre de la universidad*), explique de qué manera.

Choose an item.

Value in < > fields will be based on the participating school to which the candidate is applying.

¿Podemos contactarlo en relación con este postulante?

 Choose an item.

¿Utilizó un traductor?

 Choose an item.

Sección 2. Formulario de la Persona que hace la Recomendación

En esta sección, encontrará 16 competencias y rasgos de carácter que contribuyen a un liderazgo exitoso. Las competencias y rasgos de carácter se agrupan en cinco categorías:

* Logros
* Influencia
* Relaciones Personales
* Cualidades Personales
* Cognitivo

Para cada competencia, marque el botón correspondiente a la conducta que ha visto que el solicitante muestra con más regularidad. Reconocemos que todos los solicitantes tienen áreas de fortaleza y áreas de desarrollo. Su apreciación honesta ayudará en la evaluación del postulante. Asuma que cada nivel se basa en comportamientos del nivel anterior.

Logros

**Iniciativa:** *Actúa antes de que surja alguna necesidad o para anticiparse a los problemas*

|  |
| --- |
|  Sin Base  |
|  Dispuesto a intervenir y tomar medidas cuando sea necesario hacerlo  |
|  Se hace cargo de manera espontánea cuando un problema requiere atención y nadie se ofrece  |
|  Busca nuevos desafíos en el trabajo, aborda los problemas de frente y trabaja para resolverlos sin demora  |
|  Proactivamente realiza un esfuerzo adicional para llevar a cabo tareas críticas o difíciles y persiste ante los obstáculos  |
|  Busca activamente proyectos de gran visibilidad y alto impacto, incluso cuando las cosas no van bien; con frecuencia realiza lo necesario para el crecimiento del equipo o la organización  |

**Orientación a resultados:** *Se centra y se empeña en cumplir con las metas y los objetivos y en mejorar el rendimiento*

|  |
| --- |
|  Sin Base  |
|  Realiza las tareas asignadas |
|  Toma medidas específicas para superar obstáculos y lograr los objetivos; tiene planes para contingencias  |
|  Actúa para superar las metas y aumentar la efectividad de la organización  |
|  Introduce mejoras incrementales para mejorar el rendimiento empresarial mediante un análisis sólido; continuamente establece metas más altas para sí mismo y el equipo  |
|  Inventa nuevos enfoques y trabaja para cumplir o exceder los estándares y niveles de rendimiento superiores |

Influencia

**Comunicación:** *Produce mensajes e ideas de manera que puedan ser fácilmente escuchados y aceptados y puedan atraer a una audiencia; recurre a escuchar y a otros comportamientos que ayudan a crear un entendimiento compartido del tema*

|  |
| --- |
|  Sin Base  |
|  Se hace entender; responde a inquietudes explícitas cuando se le pregunta  |
|  Permanece en el tema; replantea conceptos cuando es necesario aclararlos; organiza contenidos de modo que sean fáciles de entender; toma tiempo para escuchar  |
|  Plantea puntos de vista claramente y estructura contenidos para presentar puntos de vista de manera lógica y fácil de seguir por parte de una amplia audiencia; acepta los comentarios de la audiencia  |
|  Explícitamente estructura el contenido para captar un segmento específico de la audiencia; hace preguntas pertinentes; replantea o parafrasea lo que otros han dicho para verificar la comprensión  |
|  Estructura contenidos para presentaciones y reuniones de alto nivel y mantiene la compostura ante cualquier desafío; solicita opiniones e inquietudes y los incorpora "en el momento"; los analiza abiertamente y adapta la comunicación  |
|  |

**Influencia y Colaboración:** *Participa y trabaja con personas sobre las que no tiene ningún control directo*

|  |
| --- |
|  Sin Base  |
|  Acepta sugerencias de los demás |
|  Busca activamente el aporte de los demás y los involucra en la resolución de problemas |
|  Busca primero comprender las perspectivas de los demás; toma medidas para ganar su apoyo a las ideas e iniciativas  |
|  Utiliza enfoques específicos para influir y acercar a los demás independientemente de las diferencias, y para lograr resultados y compartir las mejores prácticas |
|  Utiliza enfoques específicos para influir, crear y potenciar una red de personas elegidas estratégicamente; construye asociaciones duraderas para mejorar significativamente los resultados, incluso a costo personal |
|  |

**Impresión profesional, Aplomo y Presencia:** *Mantiene el autocontrol y responde positivamente a factores externos, incluso en momentos de crisis o conflicto; da una buena impresión a los demás*

|  |
| --- |
|  Sin Base  |
|  Habla cortésmente, demuestra buenos modales generales; Expresa el deseo de dar una impresión positiva |
|  Se mantiene calmado en diferentes situaciones; Trabaja para generar una buena impresión y se prepara ante situaciones donde tiene que mostrarse seguro de sí mismo |
|  Ante ciertas emociones negativas, evita expresarlas; Da una impresión positiva y profesional, responde con confianza a la situación o circunstancia |
|  Convierte emociones fuertes en acciones positivas; Se muestra seguro y fuerte, responde rápidamente a las situaciones de crisis |
|  Cuando está en conflicto, restringe la respuesta emocional (gracia bajo presión); toma medidas positivas para responder e interactuar con todos los grupos de interés; tiene una fuerte presencia (‘seriedad) y carisma; moviliza a sus compañeros para tomar medidas en momentos de crisis |

Relaciones Personales

**Respeto a los demás:** *Reconoce el valor de los puntos de vista y las acciones de los demás*

|  |
| --- |
|  Sin Base  |
|  Acepta las opiniones de los demás cuando es desafiado |
|  Trata a los demás y sus opiniones con respeto; concede crédito y elogios cuando corresponde |
|  Invita a los demás a expresar sus puntos de vista; expresa respeto hacia ese aporte |
|  Elogia públicamente a la gente por sus buenas acciones; garantiza que las ideas y las opiniones de los demás sean escuchadas antes que las propias |
|  Utiliza la comprensión de los demás y de sí mismo para resolver conflictos y fomentar el respeto mutuo; fortalece el respeto entre los equipos y las personas elogiándolos públicamente cuando es necesario |

**Liderazgo de Equipo:** *Administra y capacita a un equipo de subalternos formales o informales, incluyendo equipos virtuales*

|  |
| --- |
|  Sin Base  |
|  Asigna tareas a los miembros del equipo; controla cuando terminan  |
|  Asigna tareas a los miembros del equipo y explica el objetivo; controla el trabajo tanto mientras está en curso como sus resultados  |
|  Solicita ideas y perspectivas del equipo, y los hace responsables de ellas |
|  Logra la participación activa del equipo para desarrollar planes y resolver problemas a través de la colaboración; muestra el impacto de las contribuciones individuales/de equipo |
|  Recluta a otros en funciones o roles en base a la percepción de las capacidades individuales; recompensa a los que superan las expectativas |
|  |

**Desarrollo de los Demás:** *Ayuda a los demás a desarrollar su rendimiento y capacidad a través del tiempo*

|  |
| --- |
|  Sin Base  |
|  Anima a los demás a desarrollarse; los elogia cuando mejoran |
|  Señala errores para ayudar a los demás a corregir las deficiencias |
|  Brinda ejemplos específicos de buen y mal comportamiento para promover el desarrollo |
|  Brinda guías prácticas y recomendaciones para dirigir o enfocar los esfuerzos en áreas específicas de desarrollo |
|  Inspira y motiva a los demás a desarrollarse, proporcionando e identificando oportunidades de crecimiento; identifica oportunidades en el trabajo que fomentan el desarrollo de los demás |

**Liderazgo de Cambio:** *Energiza y alinea grupos de personas para participasr en el cambio organizacional*

|  |
| --- |
| Sin Base  |
|  Impulsa a la gente a aceptar y adoptar el cambio |
|  Desafía el statu quo e identifica lo que se debe cambiar |
|  Define dirección positiva para el cambio y persuade a los demás para que lo apoyen, proporcionando razones y puntos de vista de peso |
|  Moviliza a las personas hacia cambios de comportamiento mediante el uso de una gama de recursos específicos para motivarlos |
|  Forme grupos de colaboradores y coordina el cambio a través de múltiples personas; crea líderes que movilizarán a otros a cambiar |

Cualidades Personales

**Confiabilidad/ Integridad:** *Actúa constantemente de acuerdo con o sigue valores, convicciones o propósitos explícitos*

 Sin Base
 Articula intenciones y valores o convicciones cuando se le pregunta
 Actúa espontánea y consistentemente con las intenciones, los valores o las convicciones declaradas cuando es fácil hacerlo
 Actúa espontánea y de acuerdo con las intenciones declaradas, a pesar de la oposición
 Inicia acciones basadas en valores o convicciones a pesar de que estas acciones lo puedan poner en riesgo (por ejemplo, conflictos con un supervisor); demuestra los valores de su equipo u organización públicamente a pesar de cualquier riesgo personal

 Refuerza el comportamiento y hace que las personas se responsabilicen por los valores de la organización, incluso a costa de uno mismo, el equipo o la organización

**Adaptabilidad/Resiliencia:** *Se adapta a las demandas y circunstancias cambiantes sin dificultad. Mantiene la calma ante algún desafío, problema, o aparente fracaso*

 Sin Base
 Prefiere métodos y procedimientos existentes, pero se adapta cuando es necesario hacerlo; Persiste hasta que se enfrenta a obstáculos
 Se adapta a nuevos métodos y procedimientos; Se esfuerza por superar obstáculos o fracasos

 Promueve la adopción de nuevas iniciativas y procesos; Maximiza recursos para superar obstáculos o fracasos
 Utiliza las alteraciones como una oportunidad de mejora; Se mantiene calmado y optimista en situaciones difíciles que pueden resultar en el fracaso
 Motivado por proyectos con alto grado de incertidumbre o riesgos, pero de gran potencial; busca ser el primero en situaciones desconocidas o poco familiares; Entusiasmado por fracasos que apuntan a una dirección clara para el éxito futuro

**Consciencia de Sí Mismo:** *Es consciente y busca la crítica constructiva de sus propias fortalezas y debilidades*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  Sin Base  Reconoce las fallas o los problemas de rendimiento cuando se enfrenta con ejemplos o datos concretos Reconoce las debilidades y responde positivamente a la crítica del rendimiento para mejorar; aprende de experiencias pasadas y trabaja diligentemente para que no se repitan errores Describe las propias fortalezas y debilidades con precisión y con evidencia; acepta o invita a los demás a hacer comentarios para mejorar y analiza oportunidades de cambio con personas específicas Selecciona personas que brinden una crítica constructiva sobre áreas que deben mejorarse o para desarrollar fortalezas; discute abiertamente las debilidades; examina la raíz de los problemas, incluyendo las fallas propias, sin tomar los comentarios personalmente DisTiene una evaluación propia precisa y completa; busca oportunidades de mejora potencialmente embarazosas o de riesgo; identifica y usa recursos -personas, procesos o contenidos- para maximizar el desarrollo o mitigar las debilidades |  |  |
|  |  |  |

Cognitivo

**Búsqueda de Información :** *Investiga a fondo los problemas y busca los hechos y las pruebas necesarias para tomar decisiones informadas*

 Sin Base

 Hace preguntas directas sobre el problema actual a personas inmediatamente disponibles

 Investiga los problemas yendo directamente a las fuentes de información

 Hace una serie de preguntas de sondeo para llegar a la raíz de una situación o un problema

 Investiga sistemáticamente durante un período limitado de tiempo para obtener los datos o comentarios necesarios
 Involucra a otros que normalmente no estarían involucrados, incluyendo expertos u organizaciones externas; consigue que busquen información

**Pensamiento Analítico :** *Provee razones de causa a efecto, a través de múltiples pasos según sea necesario*

Sin Base
 Clasifica la información mediante el uso de listas o categorías
 Ve implicaciones obvias; traza causas individuales a efectos individuales

 Organiza y clasifica conjuntos de datos complejos o grandes; identifica múltiples o sutiles implicaciones, traza múltiples causas a solo un efecto y una causa a múltiples efectos
 Sigue líneas complejas de razonamiento con múltiples causas y efectos; extrae datos relevantes para probar hipótesis e identificar probables causas/ consecuencias
 Lleva a cabo tareas complejas y aplica una lógica precisa para descomponerlas en partes manejables de un modo sistemático; traza causas y efectos complejos y saca conclusiones lógicas de datos, información y análisis conducidos.

**Resolución de Problemas :** *Encuadra problemas, analiza situaciones, identifica problemas clave, realiza análisis de problemas y produce soluciones aceptables*

 Sin Base
 Se centra en las repercusiones inmediatas, a corto plazo; cuando se encuentra con problemas, elige un camino obvio para resolverlos
 Prefiere resolver problemas dentro de su zona de confort; ofrece soluciones y hace recomendaciones solo cuando la probabilidad de fracaso es baja
 Identifica y se centra en la información crítica necesaria para comprender un problema y presenta varias soluciones razonables al problema
 Integra perspectivas de una variedad de fuentes para llegar a soluciones prácticas pero inesperadas
 Resuelve problemas difíciles e interconectados usando su propia base de conocimientos y experiencia y recurriendo a otros informes cuando es necesario; es buscado para dar crítica constructiva y asesorar cuando otros toman decisiones difíciles o vitales

**Orientación Estratégica :** *Piensa más allá del ámbito de control propio y en el futuro para cambiar el enfoque o el alcance de los proyectos*

 Sin Base
 Entiende las implicaciones actuales de trabajo o análisis
 Identifica oportunidades de mejora dentro de área de responsabilidad
 Desarrolla ideas o recomendaciones dentro de la propia área de responsabilidad con un claro impacto en el desempeño del negocio a corto plazo
 Desarrolla ideas o recomendaciones dentro de su propia área de responsabilidad que tendrán impacto en el desempeño del negocio a largo plazo

 Desarrolla ideas o recomendaciones que tendrán un impacto en el desarrollo del negocio a largo plazo más allá de la propia área de responsabilidad

(Opcional) ¿Hay algo acerca de su clasificación de las categorías de la tabla que le gustaría comentar?

En base a su experiencia profesional, ¿cómo califica a este postulante en comparación con otros en su grupo?

 No puedo evaluar

 Por debajo de la medida promedio
 Promedio
 Muy bueno/a (muy por encima del promedio)
 Excelente (10 % superior) destacado
 Sobresaliente (5% superior)

 El/la mejor que he encontrado en mi carrera

En general, yo

 no recomiendo a este postulante
 recomiendo a este postulante con ciertas reservas
 recomiendo al postulante
 decididamente recomiendo al postulante

Sección 3. Preguntas de la Persona que hace la Recomendación

Conteste las siguientes preguntas y brinde ejemplos específicos cuando sea posible.

1. Proporcione una breve descripción de su interacción con el postulante y, si corresponde, el puesto del postulante en su organización. (50 palabras)

2. ¿Cómo se compara el desempeño del postulante con otras personas en posiciones similares? (500 palabras)

3. Describa la crítica constructiva más importante que ha dado al postulante. Detalle las circunstancias y la respuesta del postulante. (500 palabras)

4. (Opcional) ¿Hay algo más que deberíamos saber sobre el postulante?