

MANUAL DEL COLABORADOR/A 2017



“Definir el propósito es el punto de partida de todo logro”

W.Clement Stone

Cada vez más cerca de las personas



Cruz Roja Española

Humanidad

Imparcialidad

Neutralidad

Independencia

Voluntariado

Unidad

Universalidad

Índice

1. Introducción
2. Objetivos del manual
3. ¿Qué es el SVD-Sistema de Valoración del Desempeño?
4. Ventajas del SVD para ti
5. Ciclo de valoración del desempeño
6. Fases del proceso de valoración
7. Las herramientas del SVD
8. La entrevista de valoración del desempeño
9. ¿Cómo preparar la entrevista de valoración del desempeño?
10. Consejos para afrontar la entrevista de valoración del desempeño.
11. Errores a evitar en tu entrevista de valoración del desempeño
12. El plan de desarrollo
13. En resumen...
14. Regulación
15. El grupo tutor
16. Escala de calificación de resultados a efectos de progresión salarial
17. Más información

Anexo I

1-Introducción

Son muchos los factores, externos e internos, que posibilitan el positivo desarrollo en las organizaciones. De todos ellos, las personas son lo más importante; su papel marca el camino hacia el éxito o el fracaso de las mismas.

Para alcanzar un destacado nivel de rendimiento, es necesario analizar periódicamente cada componente del equipo comprobando la adecuación de su actuación.

Por estas razones, para iniciar el camino de la excelencia organizacional, Cruz Roja Española en la Comunidad de Madrid (CRM) ha puesto en marcha el Sistema de Valoración del Desempeño para el personal laboral.

El presente manual tiene como principal objetivo servirte de guía y consulta durante el proceso. En el mismo se contemplan todos y cada uno de los aspectos que giran en torno al Sistema de Valoración del Desempeño de aplicación en Cruz Roja Española Comunidad de Madrid.

Valorar el desempeño de una persona significa valorar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el puesto que desempeña, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la Institución.

La valoración del desempeño pretende darte a conocer, cuáles son tus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejora mediante acciones enfocadas hacia tu crecimiento y tu desarrollo continuo.

2-Objetivos del manual

- Conocer el Sistema de Valoración del Desempeño
- Conocer el proceso para realizar la valoración del desempeño

- Saber las ventajas que tiene para ti este proceso así como para mejorar tu desarrollo profesional
- Conocer tus derechos y compromisos durante el proceso de valoración
- Facilitar información sobre la realización del cuestionario y la entrevista de desempeño

3-¿Qué es el SVD-Sistema de Valoración del Desempeño?

Se trata de un sistema de análisis individual y periódico de comportamientos profesionales y valores que CRM considera importantes y necesarios para sus equipos y que facilita:

- La **comunicación** entre equipos de trabajo subordinados transmitiendo los valores deseados por CRM
- El **reconocimiento** del buen hacer del colaborador/a
- La **orientación** sobre necesidades de formación y desarrollo profesional
- La **identificación** del personal con **potencial**
- La **detección** de eventuales **conflictos** de relación y oportunidades de mejora
- Objetivar la **progresión salarial** del colaborador/a

4-Ventajas del SVD para ti

El Sistema de Valoración del Desempeño es una vía idónea para desarrollarte y crecer en Cruz Roja Comunidad de Madrid. En concreto, este nuevo sistema te...

- aporta claridad acerca de tu trabajo: “Sé lo que tengo que hacer y lo que se espera de mí”
- ayuda a comunicarte mejor con tu responsable: “Trabajamos juntos con un objetivo común”
- permite identificar acciones de mejora y puntos débiles: “Sé cuáles son mis puntos a mejorar y cómo desarrollarlos”

- facilita tu movilidad y carrera profesional: “Sé qué debo hacer para desarrollarme en la organización”

5-Ciclo de valoración del desempeño

Basado en la comunicación continua entre los implicados en el sistema, se establece, al menos, tres fases o secuencias durante el ciclo anual:



En la práctica, la fase de valoración del ciclo anual anterior y la de planificación del siguiente pueden coincidir y se realiza una única reunión de “valoración-planificación” en la que se cierra un ciclo y se abre el siguiente.

6-Fases del proceso de valoración

Fase piloto: Valoración inicial en la que mantendrás una reunión con tu responsable directo donde se analizará tu situación de partida y se darán orientaciones de cara a la evaluación del desempeño (abril 2016).

Fase de Planificación: Al inicio del ciclo anual (enero), mantendrás una reunión con tu responsable directo donde se clarificarán y contrastarán tus puntos de vista acerca de los factores y comportamientos relevantes en el ámbito de actuación. Se trata de marcar los objetivos comportamentales para el ciclo anual. Responde a la pregunta: **¿qué se espera de mí?**

Fase de Seguimiento: Día a día, durante todo el año, el proceso de comunicación permanece abierto pero, específicamente en junio-julio, mantendrás una “reunión de seguimiento” sobre los factores y comportamientos prefijados/comprometidos de antemano en la fase anterior. Responde a la pregunta: **¿cómo lo estoy haciendo?**

Fase de Valoración: Al finalizar el ciclo anual (en enero-febrero del año siguiente), mantendrás con tu responsable directo una reunión de “análisis final” sobre los factores y comportamientos prefijados como relevantes. Responde a la pregunta: **¿cómo lo he hecho?**

El ciclo de valoración comprende un periodo de 12 meses, del 1 de enero al 31 de diciembre.

La calificación del desempeño se efectuará durante la primera quincena del mes de febrero, en base a los resultados del rendimiento laboral demostrado durante el ciclo.

7-Las herramientas de valoración del SVD

- ✓ Para adaptarnos a los distintos colaboradores/as se han establecido dos tipos de cuestionarios:
 - ✓ SVD Personal
 - ✓ SVD Mandos Intermedios

- ✓ Ambos están compuestos por una serie de comportamientos y competencias más una valoración global con 5 niveles de desempeño.

Competencias

COMPETENCIAS VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL	
1.	Planificación y organización
2.	Compromiso
3.	Colaboración
4.	Iniciativa y autogestión
5.	Orientación hacia la vulnerabilidad
6.	Orientación al logro-perseverancia
COMPETENCIAS VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO MANDOS INTERMEDIOS	
1.	Planificación y organización
2.	Compromiso
3.	Colaboración
4.	Iniciativa y autogestión
5.	Orientación hacia la vulnerabilidad
6.	Orientación al logro-perseverancia
7.	Liderazgo y desarrollo de personas

Niveles de desempeño

PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO
5	Supera las expectativas. Rendimiento laboral extraordinario.	Excepcional
4	Constantemente cumple las expectativas. Rendimiento laboral muy bueno.	Destacable
3	Habitualmente cumple las expectativas. Rendimiento laboral dentro del promedio esperado.	Satisfactorio
2	Esporádicamente cumple las expectativas. Rendimiento laboral no satisfactorio.	No satisfactorio
1	No cumple las expectativas sistemáticamente. Rendimiento laboral insatisfactorio.	Insatisfactorio

8-El cuestionario de valoración

Existen dos modelos de cuestionario de valoración en función de tu perfil profesional:

DATOS ENTREVISTADOR/A
PERIODO EVALUADO
NOMBRE Y APELLIDOS
DEPARTAMENTO / ÁREA
PROGRAMA / PROYECTO
PUESTO

DATOS COLABORADOR/A
NOMBRE Y APELLIDOS
CARGO

La valoración deberá realizarse comparando la actuación del colaborador/a, con la que se requiere para un desempeño satisfactorio del puesto bajo los principios de rigor y objetividad

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	CALIFICACIÓN (MARCAR X)				
			1	2	3	4	5
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Consiste en anticipar, planificar y organizar tareas y proyectos a través de decisiones apropiadas y con los recursos disponibles. Se manifiesta a través del seguimiento y la revisión del trabajo.	Planifica las tareas de forma sistemática, ordenada y clara, realizando un seguimiento del progreso de las actividades y proyectos respecto a sus fases y plazos.					
		Realiza las tareas encomendadas en el plazo establecido.					
		Establece prioridades, maneja eficientemente los recursos y comprueba el trabajo realizado.					
COMPROMISO	Capacidad y voluntad de alinear su comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la institución. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta.	Siente orgullo por ser parte de la institución, promoviendo y defendiendo la reputación de la misma delante de personas externas a ella.					
		Conoce y entiende el funcionamiento institucional, respetando la forma de hacer las cosas en la misma y haciendo lo que se espera de él/ella.					
		Orienta y contribuye con sus acciones profesionales al fortalecimiento institucional actuando en favor de la misión y objetivos de ésta.					
COLABORACIÓN (TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN)	Implica la intención de trabajar en colaboración con otros, formar parte de un equipo, trabajar de forma conjunta, como opuesto a trabajar separada o competitivamente. Igualmente implica, promover la cooperación, apoyando a los demás y compartiendo el mérito de logros; Aceptar opiniones de consenso; Establecer fuertes relaciones interpersonales y trabajar eficazmente con otras personas para lograr los objetivos de la organización y optimizar resultados.	Coopera y muestra predisposición a participar activamente, fomentando el buen clima.					
		Aporta ideas y comparte información con personas del propio equipo y de otras áreas de la institución.					
		Se responsabiliza de las decisiones adoptadas por el equipo.					
INICIATIVA Y AUTOGESTIÓN	Se refiere a la identificación de un problema, obstáculo u oportunidad de cara a actuar para responder a los mismos, con carácter actual o futuro. La iniciativa se ha de entender en el contexto de hacer cosas proactivamente y no simplemente pensar en acciones futuras.	Se anticipa a los acontecimientos y asume riesgos controlados propios de su puesto.					
		Detecta problemas potenciales y propone soluciones que permitan su mejora.					
		Propone acciones concretas que permiten la creación de nuevas oportunidades.					
ORIENTACIÓN HACIA LA VULNERABILIDAD	Consiste en centrar los esfuerzos en descubrir y satisfacer las necesidades de nuestros usuarios/clientes (externos e internos)	Proporciona un trato amable, respetuoso y cortés en la interacción con el usuario/a.					
		Se preocupa por entender las necesidades de los usuarios/as intentando dar solución a las mismas.					
		Asume la responsabilidad personal para resolver los problemas, realizando el seguimiento de los mismos.					
ORIENTACIÓN AL LOGRO - PERSEVERANCIA	Es la preocupación por hacer un buen trabajo o superar los estándares establecidos. El estándar puede ser lo conseguido por uno mismo en el pasado (afán de superación), o bien alcanzar una medida objetiva (orientación a resultados), o bien alcanzar metas ambiciosas que la persona se ha planteado, o incluso conseguir algo que no se ha hecho anteriormente (innovación)	Orienta los esfuerzos profesionales a la acción y al logro de los resultados de su área. Quiere hacer bien su trabajo expresando preocupación por los resultados.					
		Se esfuerza para lograr un estándar de excelencia, fijar metas y asumir retos controlados para alcanzar y/o superar los objetivos establecidos por la Institución. Mejora los resultados.					
		Muestra una actitud colaborativa fomentando la consecución de los objetivos comunes de la institución.					
MANDOS INTERMEDIOS LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAS (SOLO PARA COORDINADORES DE EQUIPO-EN ROJO)	Muestra habilidad para implementar la visión de la institución; Toma decisiones sanas y oportunas; Ejercita y delega la autoridad de toma de decisiones apropiadamente, para construir equipos motivados que logren los resultados planeados. Crea un ambiente de aprendizaje estableciendo metas de desarrollo e identificando las actividades relevantes para el desarrollo del personal.	Se posiciona como líder, promoviendo en su equipo acciones que generen autonomía a través de dotarles de la información y recursos adecuados.					
		Inspira confianza, transmite energía, integra opiniones, reconoce el esfuerzo de su equipo.					
		Emprende acciones eficaces que mejoren el talento y las capacidades de su equipo, ofreciéndoles oportunidades de mejora y desarrollo según sus necesidades y las de la institución.					
Puntuación Media							

En base a los resultados, se observa que el colaborador/a:

FORTALEZAS (Identifica al menos 3)		OPORTUNIDADES DE MEJORA (Identifica al menos 3)	
x		x	
x		x	
x		x	
EVOLUCIÓN / TENDENCIA	Asdeciente	Estable	Desdeciente
PLAN DE DESARROLLO			
COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR/A			
COMENTARIOS DEL COLABORADOR/A			
FECHA Y FIRMA COLABORADOR/A	CONFORME NO CONFORME	RESPONSABLE DIRECTO	APROBACIÓN ÚLTIMO RESPONSABLE

Por cada una de las áreas a evaluar, se te asignará una puntuación siguiendo esta escala de calificación:

PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO
5	Superas las expectativas. Tu rendimiento laboral es extraordinario.	Excepcional
4	Constantemente cumples las expectativas. Tu rendimiento laboral es muy bueno.	Destacable
3	Habitualmente cumples las expectativas. Tu rendimiento laboral está dentro del promedio esperado.	Satisfactorio
2	Esporádicamente cumples las expectativas. Tu rendimiento laboral no es satisfactorio.	No satisfactorio
1	No cumples las expectativas sistemáticamente. Tu rendimiento laboral es insatisfactorio.	Insatisfactorio

Tu responsable directo te entregará los resultados del cuestionario de valoración dos días antes de la entrevista personal.

8-La entrevista de valoración del desempeño

La entrevista de valoración del desempeño consiste en una conversación planificada con tu responsable, con el propósito de analizar tu desempeño laboral tras la realización del cuestionario.

En la entrevista se deben tratar, al menos, los siguiente puntos:

- ✓ Debes recibir un feedback sobre tu actuación y resultados, incluyendo fortalezas y áreas de mejora como las que aparecen en el anexo I
- ✓ Debes establecer acuerdos-compromisos para el próximo periodo
- ✓ Debes acordar tu plan de desarrollo

No obstante, los temas a tratar se completarán con tus aportaciones.

9-¿Cómo preparar la entrevista de valoración del desempeño?

1. Prepara con anticipación una lista de temas de los que quieres hablar: tus logros, las dificultades que has encontrado, tus próximos retos, tu posible plan de desarrollo...

2. Mantente animado y dispuesto a hablar. La mayoría de evaluaciones son un diálogo de ida y vuelta entre el colaborador/a y el responsable. Probablemente se espere que expreses tus opiniones acerca de tu trabajo, de tus éxitos, de tus problemas y de tu relación laboral con el equipo.

3. Mantente completamente abierto. Considera tu entrevista como una oportunidad para ser completamente sincero con las opiniones que tengas acerca de tu puesto, ya sean positivas o mejorables. Ten en cuenta que el responsable que realiza la valoración tiene la oportunidad para ser tan sincero como tú.

4. Sé honesto acerca de lo que no funciona para ti. Puede ser complicado hablar con tu responsable acerca de los problemas que tienes en tu puesto, sobre todo si dichos problemas están relacionados con su estilo de gestión. Sin embargo, la valoración de desempeño es una oportunidad para hablar directamente de estos temas. Los buenos responsables apreciarán las críticas educadas, ellos también tienen responsabilidades y quieren ser capaces de demostrar que hacen todo lo que está a su alcance para que sus colaboradores/as sean lo más felices posible.

5. Acepta las críticas constructivas. Las críticas constructivas son una posibilidad muy real durante tu valoración de desempeño. Casi todos tenemos algún aspecto de nuestro trabajo en el que podemos mejorar, recíbelas como una sugerencias para tu desarrollo.

10-Consejos para afrontar la entrevista de valoración del desempeño

- Sé proactivo y solicita comentarios positivos. Si crees que tu responsable solo se enfoca en los aspectos negativos, solicita comentarios específicos acerca de las cosas que haces bien
- Afróntala desde la positividad y como una posibilidad de desarrollo profesional.
- Elabora con tu responsable tu plan de desarrollo
- Durante la entrevista, informa a tu responsable de los pasos que vas a adoptar para cumplir con sus recomendaciones y elaborar así conjuntamente tu plan de desarrollo
- Pídele a tu responsable que te dé a conocer los problemas y las posibles soluciones en el momento en que ocurran en lugar de esperar hasta la próxima valoración
- Prepara evidencias sobre tu desempeño

11-Errores a evitar en tu entrevista de valoración del desempeño

- No preparar la entrevista de valoración
- Hablar sin escuchar
- Permanecer en silencio y no aprovechar ese tiempo para expresarte
- Dejarse llevar por sentimientos y no basar tu discurso en hechos
- Descargarse sobre los demás y declinar responsabilidades.
- Ir sin ninguna propuesta de mejora

12-El plan de desarrollo

El plan de desarrollo es una parte fundamental de tu valoración ya que establece pautas que te ayudarán a mejorar tu desempeño en el futuro.

Cabe cualquier tipo de acción, no estrictamente de formación, que propongas junto con tu responsable y que es necesario que se lleve a cabo de forma planificada.

Las acciones adoptadas te comprometen tanto a ti como a tu responsable, siendo un aspecto a seguir en el siguiente periodo de valoración.

13-En resumen...

- ✓ Prepara el encuentro
- ✓ Trata de aportar evidencias o hechos concretos que apoyen tu valoración
- ✓ Analiza tus fortalezas y también tus áreas de mejora
- ✓ Evita los errores descritos anteriormente a la hora de realizar tu entrevista de valoración del desempeño
- ✓ Mantén una actitud positiva y honesta. Es importante que los comentarios sean sinceros y sepamos aceptar las diferencias y desacuerdos
- ✓ Escucha activamente. Pregunta y demuestra un interés auténtico por lo te dice tu responsable
- ✓ Establece un plan de desarrollo con tu responsable. Comprométete solo si estás seguro de poder cumplirlo

14-Regulación

1. En colaborador/a será valorado/a por el responsable directo quien deberá ser personal laboral.
2. Para poder ser valorado, el colaborador/a debe haber ejercido de forma efectiva, al menos 6 meses en el ciclo de valoración anual (ejemplo: ausencia por incapacidad temporal, excedencia, etc. superiores a 6 meses no podrán participar en el ciclo anual de valoración).
3. Para realizar la valoración, el colaborador/a debe haber desempeñado el puesto, al menos, durante 4 meses. En caso de haber ocupado 2 o más puestos, para su valoración se realizará la media entre todas las valoraciones del colaborador/a.
4. Para realizar la valoración, el mando debe haber ejercido de responsable del colaborador/a, al menos, durante 4 meses de forma efectiva. En caso de no ser así, realizará la valoración el responsable anterior. Si esto no fuese posible, se analizará el caso concreto en el Grupo Tutor.

5. La valoración debe contar con el visto bueno del superior inmediato del responsable del colaborador/a. En caso de no conformidad, deberá indicarse el motivo de discrepancia.
6. En caso de discrepancia entre el colaborador/a y el responsable directo, se encargará de dirimirla un miembro del Grupo Tutor aceptado por ambas partes. En caso de persistir la discrepancia, ésta será analizada en el Grupo Tutor.
7. El colaborador/a podrá acudir y consultar con en el Departamento RR.HH y Organización y el Comité de Empresa en cualquier momento del proceso de valoración.

15-El Grupo Tutor

Con el fin de dar el máximo rigor al proceso, se ha constituido un grupo tutor con carácter consultivo y, en caso necesario, decisorio.

-Funciones:

- Velar por la aplicación del proceso de valoración del desempeño con rigor y objetividad
- Dirimir y mediar en caso de discrepancia entre el responsable y el colaborador/a

-Funcionamiento:

- En caso de discrepancia entre responsable y colaborador/a, se solicitará la intervención del Grupo Tutor quien designará un miembro para mediar entre las partes con el objetivo de llegar a un acuerdo.
- Si el acuerdo no llegase a término, se elevará el caso al Grupo Tutor en su conjunto para que valore la situación y adopte la decisión pertinente.
- Para adoptar decisiones dentro de Grupo Tutor deberán estar presentes al menos 5 miembros.
- Los acuerdos se adoptarán por consenso y, si este no fuera posible, por mayoría simple.

-Principios:

El Grupo Tutor actuará de acuerdo a los principios de independencia y responsabilidad.

Asimismo, los miembros del Grupo Tutor estarán obligados a garantizar la confidencialidad de los casos tratados y la seguridad en el tratamiento y guarda de la documentación de los mismos.

16-Escala de calificación de resultados a efectos de progresión salarial

En relación al artículo 36 del Convenio Colectivo 2015-2017, la promoción a partir del nivel 2 en cada grupo profesional, se producirá por la obtención de una valoración de media positiva durante al menos 3 años de forma consecutiva ó 4 años en un período de 6 años.

El peso de todas las dimensiones evaluables será el mismo.

Se obtendrá una valoración positiva, en caso de que el colaborador/a alcance una puntuación media de al menos 3 puntos entre todas las competencias.

17-Más información...

Si requieres alguna información adicional, debes dirigirte al área de Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos y Organización y estaremos a tu entera disposición para ayudarte a despejar las dudas e inquietudes.

Correo electrónico: rrhdesarrollo@cruzroja.es

Teléfono: 91 330 88 51

ANEXO I: Catálogo de competencias

A continuación te presentamos una breve descripción de competencias que te pueden servir de orientación para identificar tus fortalezas y áreas de mejora:

- **HABILIDAD SOCIAL**

Capacidad de la persona de crear y mantener relaciones con otras personas generando buen ambiente, pudiendo resolver fácilmente los conflictos que se puedan producir por las propias relaciones entre personas.

- **FLEXIBILIDAD / ADAPTABILIDAD**

Capacidad de la persona para aceptar ideas nuevas y/o adaptarse a circunstancias cambiantes, modificando su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevas situaciones o cambios en el entorno.

- **TOLERANCIA AL ESTRÉS**

Capacidad para soportar la tensión y el trabajo bajo presión, manteniendo un rendimiento estable sin perder la calma, no dejándose llevar por tensiones emocionales.

- **RESILIENCIA**

Capacidad de afrontar la adversidad saliendo fortalecido y continuar trabajando en la línea definida, a pesar de las dificultades y contratiempos sufridos.

- **TOMA DE DECISIONES**

Capacidad de tomar decisiones de forma firme, racional y rapidez, teniendo en cuenta toda la información importante disponible y llevarlas a cabo, incluso en situaciones de incertidumbre.

- **CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

Grado en el que la persona conocen las políticas internas, procesos y la estructura de la empresa.

- **VISIÓN ESTRATÉGICA**

Capacidad para tener una visión global y de futuro (a largo plazo) de la Institución, considerando y manejando un amplio abanico de posibilidades en el análisis y desarrollo de futuro en el negocio.

- **INNOVACIÓN**

Capacidad de la persona aportar ideas nuevas y originales, creando nuevos enfoques, soluciones y alternativas a los problemas.

- **PERSUASIVIDAD**

Capacidad de la persona para convencer a otros a cerca de sus propuestas, planes e ideas.

- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

Capacidad para identificar, realizar y conseguir los resultados marcados por la Institución, obteniendo una mejor relación coste / resultado, identificando y superando los obstáculos, evitando y eliminando el trabajo no orientado a resultados y cumpliendo plazos.

- **PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN**

Capacidad para organizar y planificar proyectos en todo su contenido (actividades y recursos), definiendo y supervisando objetivos y tareas y controlando fechas y tiempos.

- **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Capacidad de desarrollar estrategias orientadas a solventar conflictos que se pueden originar entre los miembros del equipo de trabajo o con los participantes, intentando llegar a un acuerdo satisfactorio para las necesidades de ambas partes.

- **NEGOCIACIÓN**

Capacidad para buscar la mejor solución para los intereses de la Institución teniendo siempre en cuenta los intereses de las otras partes implicadas.

- **COMUNICACIÓN**

Capacidad para comunicarse verbalmente de forma clara, fluida y precisa, recibiendo, procesando y comunicando a los demás con precisión y persuasión, consiguiendo mantener la atención de los interlocutores.

