

# Diccionario de Competencias

## COMPETENCIAS LABORALES

Listado de *Competencias Laborales* con su respectiva:

- *Definición*
- *Apertura en grados de posesión.*
- Indicadores de comportamiento para cada nivel

<b><u>Competencias definidas</u></b>	<b>N°</b>
Adaptabilidad al cambio.....	2
Apoyo a los compañeros.....	4
Aprendizaje continuo.....	6
Autocontrol.....	8
Auto dirección basada en el valor.....	11
Búsqueda de información.....	14
Calidad del trabajo.....	17
Capacidad de planificación y de organización.....	19
Capacidad para aprender.....	22
Colaboración.....	24
Comunicación.....	26
Conciencia organizacional.....	29
Confianza en sí mismo.....	31
Credibilidad técnica.....	33
Desarrollo de las personas.....	35
Desarrollo del equipo.....	37
Desarrollo estratégico de los recursos humanos.....	39
Empowerment.....	41
Flexibilidad.....	43
Franqueza – Confiabilidad – Integridad.....	45
Habilidad analítica.....	47
Habilidades mediáticas.....	49
Iniciativa.....	51
Integridad.....	53
Liderazgo.....	55
Liderazgo para el cambio.....	57
Modalidades de contacto.....	59
Negociación.....	61
Nivel de compromiso-Disciplina-Productividad.....	63
Orientación a los resultados.....	65
Orientación al cliente.....	67
Perseverancia.....	69
Presentación de soluciones comerciales.....	71
Profundidad en el conocimiento de los productos.....	73
Resolución de problemas comerciales.....	75
Temple.....	77
Tolerancia a la presión.....	80
Trabajo en equipo.....	82

## **Adaptabilidad al cambio**

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

- A Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediana y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación.
- Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
- B Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
- C Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar.
- Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.
- D Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

<p><b><i>Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades, y nuevos datos o interlocutores.</i></b></p>
--

### **GRADO A: 100%**

- Tiene una amplia visión del mercado y del negocio que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de su organización.
- Modifica estrategias y objetivos de la organización, con celeridad, ante cambios externos, o nuevas necesidades.
- Tiene conocimiento de las situaciones y las características de su gente, por lo que rápidamente puede adaptarse o adaptarlos de acuerdo con las circunstancias.
- Se adapta con versatilidad, eficiencia y velocidad, a distintos contextos, situaciones, medios y personas.
- Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.
- Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores, y les brinda coaching para que a su vez la desarrollen en sus respectivos equipos de trabajo.

### **GRADO B: 75%**

- Está atento a los cambios de contexto, y modifica los objetivos o proyectos, de acuerdo con los las nuevas necesidades de la organización.
- Conoce las capacidades de sus equipos de trabajo, por lo que puede guiados para que se adapten de acuerdo con las necesidades.
- Se adapta con versatilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas.
- Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para beneficiar los nuevos procesos o relaciones.
- Promueve cambios de procesos, servicios o relaciones, de acuerdo con lo que requieran las nuevas situaciones.

*GRADO C: 50%*

- Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, a medida que sus superiores le informan sobre los cambios de situación o contexto.
- Tiene adecuado criterio y sentido común, como para aplicar las normas y políticas adecuadas a cada situación, a medida que se generan los cambios, y sin perder de vista los nuevos objetivos organizacionales.
- Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas, a nuevas situaciones.
- Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios. Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.

*GRADO D: 75%*

- Percibe los cambios de situación o contexto, con mayor facilidad en la medida que sean más cercanos.
- Valora el conocimiento experto de los demás, así como otros puntos de vista o criterios.
- Puede adaptar su accionar si recibe *feedback* adecuado y comprende los nuevos argumentos.
- Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales impuestas.
- Circunstancialmente utiliza experiencias pasadas (éxitos y fracasos) como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.

**NO DESARROLLADA**

- Tiene dificultad para comprender los cambios de contexto.
- Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos o estrategias, sin haber tenido tiempo de adaptarse correctamente a la situación.
- Le falta disposición para adaptarse a situaciones, medios, personas, contextos o ámbitos cambiantes.
- Es rígido ante la necesidad de adaptarse a los cambios.
- Se resiste a incorporar ideas o criterios distintos de los propios.
- Sus tiempos de respuesta frente a las demandas cambiantes del medio, son inadecuados.
- Obstaculiza la velocidad de adaptación o de aprendizaje de su gente.
- Repite modos de hacer y pensar, sin tener en cuenta ni las modificaciones contextuales, ni las experiencias pasadas (propias y de la organización en su conjunto).

## Apoyo a los compañeros

Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben *feedback* informal de sus resultados. El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento.

- A Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado. Genera confianza y respeto. Es considerado un referente entre sus pares; comparten con él sin dudar recibiendo a su vez *feedback* informal sobre los resultados obtenidos. Es reconocido y se requiere su apoyo en la comunidad profesional, informalmente o en eventos profesionales.
- B Promueve entre sus pares la actitud de compartir informalmente los conocimientos, apoyándolos y recibiendo apoyo. Es reconocido por dar el ejemplo a la hora de entrenamientos exigentes. Se reconoce a sí mismo como generador de conocimiento y valora y reconoce esta característica en sus pares, jefes y subordinados.
- C Participa con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances con los otros y promoviendo actitudes similares en otros.
- D Participa activamente y comparte sus logros con los compañeros.

<p style="text-align: center;"><b><i>Comportamientos habituales de los profesionales del conocimiento respecto a sus compañeros y con relación al tipo de vínculo generado con ellos.</i></b></p>
---

**GRADO A: 100%**

- Sabe escuchar y observar. Es intuitivo y capta las necesidades de los demás con facilidad. Está atento a las demandas de los otros y bien predisposto a brindar ayuda.
- Siempre está dispuesto a brindar su aporte a fin de mejorar la *performance* de su equipo y recibe abiertamente la ayuda que puedan brindarle sus compañeros para mejorar su propio rendimiento.
- Genera confianza y respeto. Es coherente entre su discurso y su actuar.
- Establece fuertes vínculos con los compañeros basados en el respeto mutuo y la confianza.
- Reconoce, respeta y valora los saberes y aportes realizados por los otros.
- Promueve entre sus compañeros la confianza y la valoración de los saberes de los demás.
- Constantemente da *feedback* informal con el fin de enriquecer y enriquecerse en los resultados.
- Considera a los integrantes de su equipo sistemas de apoyo informales a los cuales recurre con frecuencia, obteniendo respuestas positivas.
- Es considerado un referente entre sus pares. Es reconocido y se recurre a él en la comunidad profesional, informalmente o en eventos profesionales.

*GRADO B: 75%*

- Demuestra una actitud positiva y promueve entre sus compañeros la conducta de compartir informalmente los conocimientos y experiencias.
- Se muestra abierto y bien dispuesto a ayudar y recibir ayuda de sus pares, jefes y subordinados.
- Demuestra coherencia y genera confianza en su equipo de trabajo. Se compromete con los objetivos grupales.
- Respeta a sus compañeros y es respetado por valorar y reconocer en los demás los aportes de cada uno.
- Da feedback de modo constante y brinda su ayuda informalmente.

*GRADO C: 50%*

- Comparte sus experiencias con los otros y promueve en los demás actitudes similares.
- Está abierto a brindar ayuda y a recibirla.
- Participa con entusiasmo en actividades de equipo.
- Demuestra una actitud positiva para con sus compañeros y genera confianza.
- Busca ayuda entre sus pares y la brinda abiertamente cuando se le pide colaboración o alguna sugerencia.

*GRADO D: 25%*

- Comparte sus logros con los compañeros.
- Lo entusiasman las actividades grupales y con objetivos comunes.
- Es confiable y se demuestra amable y solidario.
- Brinda ayuda y aportes cuando se lo solicitan sus pares, jefes o subordinados.
- Si alguien se lo solicita, da feedback y aconseja.

**NO DESARROLLADA:**

- Presta escasa atención a las necesidades de sus compañeros y se muestra mal predisposto a brindar ayuda o sugerencias.
- Su actitud genera desconfianza. Sus compañeros no lo consideran como un referente al que pueden recurrir informalmente en busca de ayuda.
- Dice valorar, reconocer y respetar el trabajo y esfuerzo de los demás, pero sus compañeros no lo perciben de esta manera. Evidencia incoherencia entre su discurso y su actuar.
- Demuestra escaso interés en establecer vínculos basados en el conocimiento. No comparte su experiencia y se cierra al aporte de los otros.
- Raramente da feedback informal. Realiza esta tarea sólo en caso de que se lo pida un superior.
- Tiene dificultad para generar sistemas de apoyo informales con sus compañeros.
- Se aísla y le cuesta compartir experiencias, conocimientos, logros y fracasos propios.

**Aprendizaje continuo**  
**(Por generación propia y aportado por la comunidad profesional)**

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando) el *know how* adquirido en foros locales o internacionales.

- A Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional.  
Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
- B Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
- C Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
- D Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

***Comportamientos habituales relacionados con la investigación y el aprendizaje continuo permanentes.***

**GRADO A: 100%**

- Es reconocido experto en su especialidad a nivel internacional.
- Continuamente se actualiza en las últimas metodologías o tecnologías de su especialidad.
- Permanece altamente orientado a la investigación sobre mejores herramientas para la gestión, lo que le permite realizar aportes de gran impacto a la organización y a la comunidad en general.
- No sólo es experto en su especialidad sino que tiene una importante formación integral que le permite relacionar y aplicar sus conocimientos a las necesidades de la organización en general.
- Tiene una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo y explora, implementa y administra nuevas prácticas y tecnologías.
- Está actualizado y conoce las novedades relacionadas con el negocio y su mercado.
- Actúa como consultor interno ofreciendo los propios conocimientos a los demás para mejorar su desempeño o resolver sus problemas.
- Crea alternativas diferentes de solución a los problemas o retos del entorno.
- Se preocupa por la administración del conocimiento y del capital humano de la organización, y considera el conocimiento como un activo decisivo para la competitividad.
- Utiliza herramientas que ayuden a externalizar, transferir y generar conocimiento.

*GRADO B: 75%*

- Es experto en su especialidad a nivel local.
- Comparte el conocimiento con su gente y fomenta un espíritu de innovación, actualización y absorción del conocimiento organizacional.
- Se actualiza en las últimas metodologías y prácticas de su especialidad y se fija nuevas metas de aprendizaje.
- Amplía sus conocimientos más allá de su área inmediata.
- Emprende acciones para difundir nuevas tecnologías y metodologías en la organización.
- Participa en la exploración de nuevas metodologías y prácticas, para la mejora de la eficiencia organizacional.
- Coopera con otras áreas cuando sus conocimientos son requeridos para solucionar problemas de otras áreas de la organización.
- Busca información útil y la comparte con las demás áreas de la organización.

*GRADO C: 50%*

- Permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área.
- Aplica su conocimiento a los procesos de su área, agregando valor a los resultados de la organización.
- Busca y analiza información útil para la solución de problemas en su área.
- Realiza esfuerzos por adquirir nuevas prácticas y conocimientos.
- Busca oportunidades de crecimiento.

*GRADO D: 0%*

- Tiene los conocimientos mínimos requeridos para su área
- No demuestra interés por actualizarse y adquirir nuevas prácticas y conocimientos.
- Es poco abierto a buscar nuevas metodologías y formas de trabajo.
- Tiene dificultades para adaptarse a los cambios; prefiere trabajar con los métodos que ya conoce.
- Busca información pero sólo cuando la necesita de manera urgente.
- Demuestra poco interés por colaborar con otras áreas que requieren de sus conocimientos.

## Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

- A Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.
- B Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.
- C Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
- D No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

***Comportamientos habituales frente a las propias emociones y reacciones, aún ante provocaciones, oposición u hostilidad.***

*GRADO A: 100%*

- Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aún bajo en situaciones difíciles o de confrontación.
- Es moderado y sensato en todos sus actos, tanto en su vida laboral como personal.
- Da coaching a su gente, para desarrollar su capacidad de actuar con prudencia y premia sus logros en este sentido.
- Se maneja con seguridad y solvencia. Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión.
- Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones.
- Tiene una alta resistencia al estrés, que conserva aunque las circunstancias adversas se mantengan largos períodos de tiempo.
- Explica problemas complejos, fracasos propios o ajenos y/o acontecimientos negativos, sin perder la calma, el realismo y el optimismo.
- No sobredimensiona logros propios ni de su equipo y puede evaluar objetivamente su desempeño y el de su grupo.
- Mantiene alto y constante su nivel de performance, más allá de situaciones o entornos desfavorables personales o laborales.
- Su ánimo es estable, aún en situaciones cambiantes, alternativas o adversas.
- Sus reacciones son siempre equilibradas y controladas, aún ante situaciones imprevistas.
- Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite dilucidar fácilmente cuál puede ser la mejor alternativa de acción. No pierde esta capacidad aunque la presión y los tiempos lo apremien.



#### *GRADO B: 75%*

- Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constante su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo.
- Funciona eficazmente y se maneja con serenidad, aún en contextos conflictivos o no habituales.
- Opera con facilidad y sin perder la calma ante situaciones adversas.
- Es moderado y prudente en todos sus actos laborales, tanto en relación con sus tareas, como con la gente.
- Motiva y estimula a su gente a actuar con moderación, sensatez y prudencia.
- Prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses.
- Siempre está atento y evita reaccionar impulsiva o negativamente, a fin de no afectar a su equipo ni a su propio trabajo.
- Resiste adecuadamente situaciones de estrés y presión.

#### *GRADO C: 50%*

- Se esfuerza por no generar oposición u hostilidad cuando él o su equipo trabajan en situaciones de estrés.
- El estrés no disminuye su nivel de rendimiento, aunque afecta su estado de ánimo.
- Actúa ante los problemas que se le plantean con moderación y prudencia.
- Se organiza y se esfuerza por cambiar su modo de accionar frente al comentario o sugerencia de un par o un superior.
- Suele reflexionar acerca de su propia performance a fin de poder establecer mejoras al respecto.
- Controla adecuadamente las propias emociones en el ámbito laboral aún atravesando problemas personales.

#### *GRADO D: 25%*

- Ante los problemas cotidianos, se esfuerza por reaccionar positivamente, evitando roces y oposiciones.
- Consulta cuando tiene dudas, a fin de actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista.
- En situaciones conocidas o habituales, actúa con sensatez y prudencia. Eventualmente, las situaciones de estrés impactan negativamente sobre su nivel de rendimiento. Se esfuerza por contrarrestarlo pidiendo ayuda a sus superiores y apoyándose en sus compañeros.
- Su ánimo en el ámbito laboral se percibe afectado ante problemas personales. Al respecto, se esfuerza por mantener su rendimiento y suele hacer un planteo franco (aunque prudente) de su situación, a fin de evitar crear hostilidades u otras consecuencias negativas.

#### **NO DESARROLLADA**

- Su tolerancia al estrés es prácticamente nula. Las situaciones conflictivas o de alto nivel de presión lo paralizan, impactando enormemente sobre su ánimo y su nivel de rendimiento
- Ante situaciones imprevistas reacciona impulsivamente o intempestivamente, sin darse tiempo para reflexionar sobre cuál puede ser la mejor alternativa de acción.
- Suele sobredimensionar logros propios y grupales. Tiene dificultad para ser realista y objetivo. Siempre prioriza sus intereses y emociones.
- Sus actos son imprudentes, o faltos de moderación, lo que genera riesgos para la operación del negocio y para su gente.
- En situaciones difíciles o de confrontación, pierde con facilidad el control de la situación y de sí mismo.
- Analiza y resuelve situaciones con falta de sensatez y reflexión. Traslada linealmente sus problemas personales al ámbito laboral. Su falta de control de las propias emociones genera oposición u hostilidad.

- Antepone sus propios intereses y emociones, independientemente que éstos puedan afectar negativamente la imagen o la reputación de la organización.

## Autodirección basada en el valor

Crear una autodirección con el apoyo de otras personas, en la que la organización permite progresivamente que los trabajadores profesionales del conocimiento confíen entre sí en un sistema informal de apoyo (apoyo de los compañeros). La organización proporciona oportunidades de formación y desarrollo de aprendizaje profesional e individual (desarrollo de la carrera individual).

Los integrantes de las organizaciones basadas en el conocimiento conocen la importancia de éste, del valor agregado que representa y esperan que del desarrollo compartido derive el crecimiento y desarrollo personales.

- A Utiliza su iniciativa propia para crear cursos de acción y busca apoyo de otros para un mejor logro compartido. La autodirección se relaciona con personas proactivas que no sólo proponen sino que van más allá y proponen una dirección o rumbo a seguir en el contexto de una organización que permite y fomenta este tipo de desarrollo profesional e individual.
- B Propone cursos de acción dirigidos al logro de objetivos que agreguen valor, con el apoyo y participación de otros, para un beneficio que comparten la empresa y el grupo de profesionales.
- C Dentro de sus posibilidades está atento y promueve cursos de acción para incrementar valor.
- D Participa activamente en todos los objetivos tendientes a agregar valor dentro del grupo del cual forma parte y de la organización.

<p style="text-align: center;"><b><i>Comportamientos habituales de las profesionales del conocimiento frente al propio desarrollo, personal y profesional</i></b></p>
---

### GRADO A: 100%

- Valora y emplea el conocimiento como su activo principal y promueve esta convicción entre sus compañeros.
- Se esfuerza constantemente por mejorar su formación y desarrollo, a partir de una sistemática reflexión (autocrítica) que le permite estar atento tanto a sus propias necesidades e intereses como a los objetivos de la organización. Siempre busca ensamblar su desarrollo a la estrategia de negocio en general y al cumplimiento de los objetivos de su equipo en particular
- Idea y lleva a cabo exitosamente estrategias personales y acciones pertinentes que le permiten agregar valor tanto a su persona como a su *performance* profesional y a su carrera individual.
- Diseña estructuras organizativas que fomenten y faciliten la circulación del conocimiento. Implementa exitosamente sistemas de redes de apoyo al conocimiento.
- Reconoce, lleva a cabo y promulga la idea de buscar en la experiencia de los otros, elementos enriquecedores para su propia gestión (presente y futura).
- Establece consistentes vínculos con los compañeros basados en el respeto mutuo y la confianza. A partir de esta sinergia que crea y sostiene a su alrededor, busca apoyo (formal e informal) y potencia su desarrollo y conocimiento a través de esta vía
- Constantemente toma la iniciativa, creando e implementando cursos de acción cuyo fin sea un mejor logro compartido.

- Capta, respeta y toma estratégicamente para sí los saberes y aportes realizados por los otros, a fin de agregar valor a su desempeño y crecimiento personal y profesional.
- Considera a los integrantes de su equipo sistemas de apoyo informales a los cuales recurre con frecuencia, obteniendo respuestas positivas. Promulga esta actitud en su equipo de trabajo.

*GRADO B: 75%*

- Valora y emplea el conocimiento como su activo principal
- Se esfuerza por mejorar su formación y desarrollo. Tiene una alta capacidad de reflexionar sobre sí mismo y está atento tanto a sus propias necesidades e intereses como a los objetivos de la organización.
- Implementa exitosamente estrategias personales y acciones pertinentes que le permiten agregar valor tanto a su persona como a su *performance*.
- Busca en la experiencia de los otros elementos enriquecedores para su propia gestión (presente y futura). Se abre al conocimiento y la experiencia de los otros, a fin de enriquecerse en su desempeño y en su crecimiento personal y profesional. Se alimenta del conocimiento circulante para ir construyendo estratégicamente y él mismo el desarrollo de su propia carrera.
- Establece vínculos positivos con los compañeros basados en el respeto mutuo y la confianza.
- Considera a los integrantes de su equipo sistemas de apoyo informales a los cuales recurre con frecuencia, obteniendo respuestas positivas.

*GRADO C: 50%*

- Percibe al conocimiento compartido como un activo importante en materia de crecimiento organizacional y personal, y actúa en consecuencia.
- Está atento a las necesidades del negocio y hace uso de herramientas existentes para desarrollarse en este sentido y mejorar su formación y desempeño.
- Se abre a la experiencia de los demás para enriquecer su propio accionar.
- Participa con entusiasmo en actividades grupales que tengan como objetivo compartir conocimiento. Confía en que las mismas favorecen a su propio desarrollo.
- Recurre frecuentemente a sus compañeros, visualizándolos como sistemas informales de apoyo y como partícipes activos de su propia formación.

*GRADO D: 25%*

- Está de acuerdo en que compartir el conocimiento que circula dentro de la organización es un elemento importante en materia de formación desarrollo personal, y actúa en consecuencia.
- Cuando así se lo sugieren, utiliza herramientas de autodesarrollo para elevar su rendimiento.
- Escucha a los demás e intenta enriquecerse de sus experiencias y sabe res.
- Participa de las actividades que la organización le proporciona con fines de formación y desarrollo.
- Busca ayuda en sus compañeros para poder realizar más eficientemente las tareas que tiene a cargo, a partir de enriquecerse de las experiencias y conocimientos de sus compañeros.

#### NO DESARROLLADA:

- Tiene dificultad para reflexionar sobre sí mismo y para captar él mismo cuáles son las posibles acciones pertinentes a realizar en pro de su formación y desarrollo.
- Le cuesta percibir al conocimiento como un activo dinámico frente al cual debe posicionarse de modo proactivo y permanentemente abierto.
- No visualiza el compartir saberes como posibilidad de crecimiento profesional y personal.
- Los vínculos que construye con sus compañeros son débiles. Esta actitud imita su posibilidad de recurrir a ellos frente a cualquier duda o dificultad y enriquecer su perspectiva.
- Sólo participa en las actividades que la organización proporciona con fines de formación y desarrollo si se lo sugiere un superior.
- Aprovecha escasamente las herramientas de autodesarrollo a las que le posibilita acceder la empresa (tales como la Intranet)

## Búsqueda de información

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, tina información que quizá sea útil en el futuro.

- A       Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual (por ejemplo, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc) Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.
- B       Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
- C       Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.
- D       Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales.

### ***Comportamientos frente a nuevos conocimientos***

#### *GRADO A: 100%*

- Aprovecha su tiempo de descanso, para leer material que, aunque a veces no guarda relación directa con su puesto de trabajo, de todos modos lo enriquece.
- Está siempre atento en sus lecturas a recortar artículos con información útil para el desarrollo de algún compañero de su área o compañeros de áreas con las cuales habitualmente se relaciona.
- Aporta material a los cursos de capacitación que organiza la empresa internamente, por contar con una nutrida biblioteca en su sector.
- Alienta a sus compañeros en la suscripción a revistas y boletines informativos y se ofrece para la lectura del mismo y su posterior recomendación acorde al interés y especialidad de trabajo de cada compañero.
- Recibe variadas revistas electrónicas y reenvía vía intranet artículos que podrían ser de utilidad a sus compañeros, según su conocimiento sobre los proyectos o trabajos que realizan.
- Se preocupa por estar al día y manejar datos actualizados y pide recomendación a sus superiores sobre fuentes de información confiable a las cuales recurrir.

#### *GRADO B: 75%*

- Es abierto a recibir todo tipo de material y por todas las vías a disposición, cuando se encuentra involucrado en algún proyecto o tema en especial.

- Está particularmente atento a recibir información relacionada con el cumplimiento de su objetivo.
- Se preocupa por armar carpetas con la información recolectada durante la realización de un proyecto, que luego quedan a disposición en el sector.
- Es abierto al diálogo con sus pares y superiores, releva puntualmente información que necesita para enriquecer la tarea a la cual se encuentra en ese momento asignado.
- Lee habitualmente diarios y revistas relacionadas con su puesto de trabajo, intensificando la lectura en épocas que requiere de mayor actualización para su aplicación directa.

*GRADO C: 50%*

- Se preocupa por encontrar a las personas que podrían aportar información valiosa para el enriquecimiento de su trabajo, establece varias vías de contacto, es paciente y constante hasta obtener las respuestas que busca.
- Se preocupa por encontrar la causa de las dificultades que se le presentan en su trabajo diario y proveerse de los datos necesarios para resolverla.
- Es sensible a identificar con adecuación a las personas que podrían aportarle la información apropiada para la resolución de su tarea o proyecto asignado en ese momento.
- Toma en cuenta información disponible en su base de datos.
- Implementa los métodos adecuados para reunir los datos necesarios para el cumplimiento satisfactorio de su tarea.

*GRADO D: 25%*

- En general no demuestra demasiado entusiasmo por la lectura, pregunta más que lo que lee.
- Reacciona con apertura cuando se le proporcionan datos puntuales relativos a la tarea asignada en ese momento.
- Descarta material recomendado por su superior o por sus compañeros si no tiene directamente que ver con sus asignaciones del momento.
- Prefiere consultar la base de datos de sus compañeros ya que su base de datos está en general desactualizada.
- Sólo se sirve de información disponible dentro de la empresa o que reúna de sus compañeros.

NO DESARROLLADA:

- Rara vez comparte información relevante de diarios o revistas leídos en general por sus compañeros, en intercambios informales.
- Se conduce con desinterés hacia sugerencias de su superior o de sus pares respecto de fuentes confiables de información.
- Expresa molestia cuando se le acerca algún material de lectura, que podría enriquecer su tarea.
- Ocasionalmente consulta a algún compañero de su área o áreas relacionadas por información o datos actualizados.
- En cursos de capacitación, no recoge el material disponible con anticipación ni pregunta durante el desarrollo del mismo.



## Calidad del trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento. Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

- A Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés en aprender.
- B Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
- C Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
- D Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

<p style="text-align: center;"><b><i>Comportamientos habituales respecto de la calidad del propio trabajo y frente a la constante posibilidad de aprender.</i></b></p>
--

### *GRADO A: 100%*

- Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos.
- Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios.
- Genera nuevos negocios y oportunidades, que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización. Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para actualizarse y desarrollarse.
- Posee amplio conocimiento del mercado, del negocio y de sus áreas, y comparte su visión y conocimiento con sus subordinados. Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas, a raíz del aprovechamiento de la diversidad del conocimiento y *expertise* de su gente.
- Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización, y genera soluciones prácticas y operables, en beneficio de todos.

### *GRADO B: 75%*

- Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables, en beneficio de todos.
- Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios.
- Genera mecanismos de intercambio y aprovechamiento del conocimiento y *expertise* de cada miembro del equipo, logrando la generación de nuevos conocimientos, de mayor sofisticación y nivel profesional.
- Está atento a la dirección de la organización, y orienta y da *coaching* a los miembros del equipo para actualizarlos y desarrollarlos, con el fin de acrecentar sus capacidades para enfrentar los desafíos por venir.
- Posee amplio conocimiento del negocio y de su área de especialización, y comparte su conocimiento con pares y subordinados.

- Diseña e instrumenta prácticas sencillas y equilibradas, aprovechando el conocimiento propio y de su gente.
- Proyecta y pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de su calidad.
- Elabora e implementa soluciones prácticas y operables en beneficio de clientes internos y externos, y en pos del logro de los objetivos organizacionales.

*GRADO C: 50%*

- Administra procesos adecuados, prácticos y operables.
- Es líder experto de equipos eficientes, en los que promueve una mejora continua.
- Facilita mediante reuniones periódicas, brindando *feedback*, y estableciendo mecanismos de divulgación periódica de información, el intercambio y aprovechamiento del conocimiento de todos sus colaboradores.
- Posee amplio conocimiento de la organización y su negocio. Es reconocido como experto en su área de especialidad y habitualmente se recurre a él, en busca de su opinión y asesoramiento.
- Administra prácticas sencillas, equilibradas y operables, que adapta de acuerdo con las necesidades específicas de la organización.
- Supervisa y corrige el trabajo del equipo, tratando de anticipar errores o fallas.

*GRADO D: 25 %*

- Trabaja con altos estándares de calidad y resultados.
- Se mantiene informado y capacitado, con el fin de poder actuar con alta eficacia en los contextos cambiantes de su empresa.
- Aporta ideas y conocimiento.
- Eventualmente brinda soluciones o prevé acciones alternativas, con el fin de lograr y superar los objetivos planteados.
- Solicita *feedback* periódicamente para chequear su desempeño y evolución, y pide consejo y asesoramiento para desarrollar sus capacidades continuamente.

**NO DESARROLLADA**

- Tiene una mínima visión y conocimiento de los objetivos y desafíos que deberá enfrentar su organización y sus clientes.
- Administra equipos relativamente eficientes, a los que les cuesta estar actualizados o aprender rápidamente cuando surge un cambio impuesto externamente.
- No promueve el intercambio de conocimientos, la difusión de información actualizada, ni la capacitación de su gente.
- Obstaculiza, con su accionar, el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores o pares.
- Sus soluciones a los problemas suelen demandar costos, recursos y tiempos fuera de lo razonable, le falta tener una aproximación práctica a los problemas.
- No brinda *feedback* ni controla la calidad del desempeño de sus colaboradores.
- Cree que con lo que sabe puede trabajar de acuerdo con las necesidades de la organización; no tiene intenciones de aprender ni de enfrentar situaciones exigentes.
- Trabaja relativamente orientado por los objetivos, pero sin preocuparse por mejorar nada de lo que cae bajo su responsabilidad.

## Capacidad de planificación y de organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- A Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variantes, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.  
Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
- B Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
- C Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
- D Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

***Comportamientos orientados a organizar y planificar el trabajo para lograr los objetivos propuestos en tiempo y forma.***

*GRADO A: 100%*

- Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.
- Dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control.
- Tiene claridad en las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia.
- Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, teniendo en cuenta que éstos sean medibles y realistas.
- Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento, y planea las asignaciones adecuadas de personal y de distribución de recursos.
- Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso al cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.
- Crea y permanentemente actualiza los manuales de procedimientos del área.
- Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, en relación con la satisfacción del cliente interno/externo.
- Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.
- Utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, gráficas, para organizar el trabajo y hacer seguimiento.
- Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos.

*GRADO B: 75%*

- Es metódico, sistemático y organizado, y actúa en consecuencia.
- Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.
- Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todos los implicados en el proyecto.
- Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.
- Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.
- Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.
- Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diferentes proyectos.

*GRADO C: 50%*

- Formula objetivos racionales para un los plazos determinados.
- Calcula el tiempo y programa las actividades, definiendo prioridades.
- Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.
- Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.
- Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se dan los avances.

*GRADO D: 25%*

- Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
- Planea sus tareas a corto plazo.
- Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.
- Administra sus recursos con cuidado.
- Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.

**NO DESARROLLADA:**

- Tiene escasa claridad en las metas y objetivos del área y de su puesto.
- Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo, es poco metódico y desorganizado.
- Posee dificultades para definir objetivos mensurables y realistas.
- No planifica sus actividades; va realizando las tareas a medida que se le van presentando.
- No utiliza herramientas de control para controlar el progreso de las actividades.
- No suele planear acciones, ni definir tiempos, ni recursos para lograr los objetivos.
- Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto.

- Hace uso inadecuado de los recursos disponibles.

## Capacidad para aprender

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

- A Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
- B Tiene muy buena capacidad para aprender, puede Incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio; también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
- C Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
- D Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

### ***Comportamientos frente a la incorporación de nuevos conocimientos***

#### *GRADO A: 100%*

- Está siempre innovando y proponiendo al resto de La organización nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento del negocio.
- Identifica con facilidad nueva información trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.
- Visualiza rápidamente situaciones de aplicación exitosa de aquello recientemente aprendido.
- Está abierto a abandonar viejas prácticas o modos de leer la realidad e implementar en el corto plazo aquello nuevo con resultados que lo diferencian del resto de su grupo.
- Es referente a la hora de incorporar cambios en procedimientos, herramientas o conceptos.
- Capacita con naturalidad a través de la propia modificación de su conducta a todo su entorno.

#### *GRADO B: 75%*

- Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.
- Es permeable a incorporar nuevas formas de trabajo revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder.
- Está siempre atento a su entorno y abierto a cambios que puedan contribuir a su desempeño y al de su área de trabajo.
- Valora a su entorno y escucha tanto a pares como superiores en quienes reconoce mayor experiencia o capacitación respecto a algún tema.
- Alienta a su entorno a actualizarse constantemente.

- Es pragmático frente a modos de proceder y nueva información disponible, seleccionando con facilidad aquello viable de aplicarse con eficacia en la práctica de aquello netamente abstracto por ser teórico.
- Valora tanto la capacitación como aquello que pueda aprovechar del entorno, para encontrar nuevas herramientas o conceptos en su trabajo.

*GRADO C: 50%*

- Está dispuesto siempre a modificar su modo de trabajo habitual cuando así se lo requiera.
- Es abierto a recibir diferentes alternativas de acción.
- Cuando le proponen cursos de capacitación, asiste sin problemas.
- Lleva a la práctica diaria de su trabajo lo nuevo modificando su anterior modo de trabajar.
- Acepta sugerencias que le proponen una nueva forma de analizar aquello que involucra su tarea.

*GRADO D: 0%*

- No se preocupa por incorporar nuevos modos de desarrollar y mejorar su trabajo.
- Es cerrado y metódico tanto en sus razonamientos como en la práctica.
- Es inflexible cuando se le propone algún cambio respecto a sus habituales herramientas de trabajo.
- Se molesta a la hora de recibir cursos de capacitación.
- Obstaculiza su propia tarea y la del entorno manteniendo antiguos conceptos y procedimientos.
- Cuestiona y resalta siempre las desventajas cuando algún par o superior propone un modo nuevo de trabajo cambiando conceptos o diferentes formas de lectura de las cosas.

## Colaboración

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

- A Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece; esto realza su permanente colaboración.
- B Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera la confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
- C Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
- D Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

<p><b><i>Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos</i></b></p>
--

***GRADO A: 100%***

- Comparte información con sus colaboradores y pares, y contribuye realizando aportes con otras áreas de la organización.
- Mantiene una actitud abierta hacia los demás.
- Muestra interés por los objetivos de otras áreas y se preocupa por los resultados de las mismas.
- Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros, y contribuye de manera importante al logro de sus resultados.
- Sostiene buenas relaciones interpersonales y genera confianza.

***GRADO B: 75%***

- Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso.
- Es abierto al intercambio de ideas con pares, y muestra interés por los resultados de otras áreas.
- Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.
- Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios.



*GRADO C: 50%*

- Proporciona la información que le solicitan otras áreas.
- Muestra interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la organización.
- Ayuda a otros cuando se le pide.
- Escucha los requerimientos de los demás.

*GRADO D: 0%*

- Es individualista en su trabajo.
- Muestra poca inclinación a contribuir con otros si esto no hace parte de sus responsabilidades.
- Tiende a ser reservado con la información, dificultando o empobreciendo el trabajo de otros.
- Muestra interés únicamente por los propios resultados.

## Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

- A Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas ocasiones.  
Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
- B Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
- C Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
- D En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

<p style="text-align: center;"><b><i>Comportamientos cotidianos orientados a escuchar y expresar ideas efectivamente.</i></b></p>
---

GRADO A: 100%

- Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de La organización.
- Comunica sus ideas en forma clara, eficiente, y fluida logrando que su audiencia entienda su mensaje, e impactándolos en el sentido que desea.
- Expresa a sus colaboradores claramente los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.
- Prepara sus instrucciones antes de transmitir las.
- Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, gramática y sintaxis, al transmitir sus ideas, tanto verbalmente como por escrito.
- Ajusta el lenguaje a la terminología, a las características y necesidades de su interlocutor o al grupo con el cual esta interactuando.
- Verifica que los demás comprendan lo que quiso significar.
- Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.
- Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.
- Detecta los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.
- Reconoce públicamente sus equivocaciones.
- Ofrece retroalimentación para ayudar al éxito de sus empleados y pares.
- Escucha a los demás con empatía ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.

- Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.

#### GRADO B: 75%

- Comparte información relevante con su gente.
- Escucha al otro poniéndose en su lugar para comprender lo que está pensando y lo que está sintiendo.
- Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de La empresa.
- Transmite a sus colaboradores sus objetivos y los resultados esperados para su trabajo, con el detalle y la claridad que requieren.
- Se preocupa porque sus mensajes hayan sido claros y comprendidos.
- Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás.
- Organiza mentalmente La información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que ha captado es correcto.
- Hace presentaciones eficaces tanto verbalmente como por escrito.
- Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus oyentes.
- Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.

#### GRADO C: 50%

- Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores.
- Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avance de las tareas del equipo.
- Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación del otro.
- Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como verbalmente.
- Da retroalimentación a sus empleados cuando se le requiere.
- Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o momentos en que se le solicita.

GRADO D: 0%

- No comparte información que para otros puede ser relevante.
- Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad.
- Se expresa siempre de igual manera sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor o de su audiencia.
- No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones.
- Considera que sólo sus opiniones son relevantes, por lo cual se le dificulta mucho escuchar a los demás.
- Ridiculiza las opiniones de las otras personas y hace comentarios sarcásticos e irónicos.
- Responde en forma impulsiva, o con reacciones descontroladas, defendiéndose y en momentos inoportunos.
- Hace comentarios negativos en el feedback a su gente, desvalorizando sus logros o aportes.
- Realiza presentaciones escritas poco claras, con errores o imprecisión en la información que contienen.

## Conciencia organizacional

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo), significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

- A Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.
- B Comprende, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
- C Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.
- D Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.

<p><b><i>Comportamientos habituales respecto de la percepción de la organización y las relaciones que se dan dentro y fuera de ella.</i></b></p>
--

### *GRADO A: 100%*

- Conoce con profundidad los atributos de la organización y capta con facilidad las modificaciones que en ella se producen.
- Comprende e interpreta cabalmente las relaciones de poder en y entre los diferentes actores (internos y externos) que participan en el negocio.
- Identifica con facilidad a aquellas personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes al negocio. Crea y mantiene una frondosa red de contactos con aquellas que son (o pueden ser) útiles para alcanzar metas y/u objetivos organizacionales, debido a su poder de influencia.
- Analiza sistemáticamente y con detalle el entorno, el mercado, la competencia y la propia organización a fin de poder prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos de la organización.
- Idea e implementa exitosamente estrategias y herramientas organizacionales a fin de que el impacto de las diversas situaciones no afecte negativamente (o lo haga en la menor medida posible) ni a la organización, ni a las personas que la integran.
- Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales, comprometiéndose con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.
- Siempre prioriza la imagen y los objetivos institucionales, por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.

### *GRADO B: 75%*

- Conoce a fondo el negocio, siendo capaz de comprenderlo y analizarlo con profundidad y certeza.
- Se mantiene informado acerca de los cambios contextuales del entorno y atento respecto de las modificaciones tanto de la competencia, como de la propia

organización y la de los clientes, a fin de hacer propuestas valiosas para contrarrestar amenazas potenciales provenientes de los diversos frentes.

- Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización a fin de que puedan aportarle información valiosa para la organización.
- Comprende e interpreta con facilidad las relaciones de poder que se entretajan dentro de la empresa y que estructuran la organización formal e informal de la misma.
- Planifica sus acciones con detenimiento y define objetivos que permitan mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado. Genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlo.
- Privilegia la imagen de la organización, en pos de los intereses corporativos.
- Vive los éxitos de la organización como logros personales.

#### *GRADO C: 50%*

- Siempre cumple con los objetivos que se le encomiendan, a fin de hacer su aporte respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado. Respeta y privilegia la cultura y la imagen corporativa.
- Instrumenta adecuadamente los planes de la organización a fin de lograr los objetivos acordados.
- Busca apoyo o asesoramiento experto así como indicaciones de superiores, que le permitan resolver los problemas que se le presentan en su gestión.
- Reconoce las modificaciones organizacionales y reacciona frente a ellas haciendo aportes valiosos.
- Sigue concienzudamente los lineamientos generales de la organización.

#### *GRADO D: 75%*

- Demuestra tener los conocimientos básicos del negocio, como para manejarse adecuadamente en sus actividades cotidianas.
- Se mantiene informado acerca de los cambios en el entorno, la competencia, la propia organización y la de los clientes, aunque no siempre está actualizado al respecto.
- Cumple a diario con los objetivos que sus superiores le encomiendan. Suele respetar y privilegiar la cultura y la imagen corporativa, más allá de sus propios intereses.
- Busca apoyo a fin de instrumentar adecuadamente los planes de la organización y poder lograr los objetivos acordados.
- Reconoce las modificaciones que vive la propia organización y siempre que se le solicita realiza aportes a fin de poder hacerles frente de modo exitoso a partir del propio modo de trabajo.
- Cumple con los lineamientos generales de la organización.

#### **NO DESARROLLADA**

- Le cuesta captar y asumir las modificaciones tanto del entorno, como de la propia organización y los clientes.
- Demuestra dificultad para cumplir en tiempo y forma con los objetivos que se le encomiendan y no es consciente del impacto que tiene su gestión ni en la organización ni en su propia área de trabajo.
- Respeta y privilegia la cultura y la imagen corporativa sólo cuando no contradice sus propios intereses y modos de hacer y pensar.
- Desconoce los atributos de la organización y se esfuerza escasamente por informarse al respecto.
- No está atento a las relaciones de poder que se establecen formal e informalmente al interior de la organización. Ello le dificulta recurrir atinadamente a aquellas personas que pueden ayudarlo a alcanzar las metas y objetivos que le han sido encomendados.

## Confianza en sí mismo

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

- A Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos desafiantes.
- B Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa educadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.
- C Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
- D Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

### ***Comportamientos frente a situaciones que le plantean un reto.***

#### *GRADO A: 100%*

- Se conduce con notable naturalidad frente a sus superiores directos y superiores de otras áreas, por ejemplo en presentaciones en las que asiste a su jefe directo.
- Está dispuesto a realizar trabajos que no son habituales entre sus tareas, colaborando con entusiasmo y obteniendo siempre resultados sorprendentes.
- Lidera proyectos en su área, por ejemplo en ausencias temporarias del jefe directo, superando los estándares de desempeño esperados.
- Propone atinadas mejoras en los procedimientos de trabajo exigiéndose y alentando a los demás en ese sentido, que resultan en optimización del tiempo y suba en la calidad de los resultados.
- Frente a problemas en su área de trabajo, actúa asumiendo la responsabilidad de la urgencia en la solución y busca alternativas creativas, que presenta a sus superiores con soltura y convicción.

#### *GRADO B: 75%*

- Atiende con eficiencia varios trabajos a la vez conduciéndose con aplomo y convicción.
- Busca los hechos que hayan causado o contribuido al problema aunque supere su área de incumbencia.
- Identifica soluciones adecuadas a los problemas, considerándolos una oportunidad de mejora tanto de su trabajo individual como de su área de trabajo.
- Reporta con claridad un problema a sus superiores, respaldando su información con hechos y datos atinados.

- Establece prioridades del área e intercambia pareceres con su superior cuando considera que deberían implementar algún cambio a favor de una mejora.

*GRADO C: 50%*

- Se compromete en la solución de los problemas que se presentan en su área, asumiendo la responsabilidad que le corresponde.
- Conoce sus límites de incumbencia en la toma de decisiones.
- Se mantiene firme ante sus pares cuando se siente acertado en el enfoque elegido para el abordaje de una tarea.
- Es independiente y decidido para resolver problemas cotidianos de su área.
- Reúne la información necesaria para abordar nuevos proyectos y argumenta atinadamente los procesos que éste involucra.

*GRADO D: 25%*

- Cuando no halla solución a problemas complejos en su área, busca ayuda a tiempo.
- Se conduce con seguridad entre sus pares, en términos generales.
- Implementa métodos de calidad para la solución de problemas.
- Conoce perfectamente su trabajo y los procesos que éste involucra.
- Es perseverante para sortear todos los obstáculos que se le presentan en su camino hacia el cumplimiento del objetivo encomendado.

**NO DESARROLLADA:**

- Se desorganiza en su trabajo cuando se le pide un informe para ser presentado ante una persona de mayor jerarquía que la de su superior directo.
- Es dubitativo en sus apreciaciones cuando se le agregan a su rutina habitual de trabajo tareas que no está acostumbrado a realizar.
- Aborda sin éxito tareas complejas, cuando su superior se las delega en alguna oportunidad en particular por estar involucrado en algún proyecto prioritario.
- Se conduce con mayor dependencia hacia sus pares o superior si se le asigna algo diferente a lo habitual.
- Su rendimiento baja notablemente cuando su trabajo implica el contacto directo con personas de mayor jerarquía ante quienes evita consultar por timidez.



## Credibilidad técnica

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás fundamentalmente en la comunidad de negocios sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

- A Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.
- B Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.
- C Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.
- D Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos.

### **Comportamientos usuales que demuestran la competitividad técnica.**

#### *GRADO A: 100%*

- Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad y está en capacidad de aplicar estos conocimientos a la solución de problemas que afectan a la organización en general.
- Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.
- Gracias a su éxito en la resolución de problemas anteriores, genera gran confianza y credibilidad tanto en sus clientes internos como externos.
- Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.
- Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general, por su comprensión y su conocimiento del negocio.
- Realiza acciones orientadas a conseguir la satisfacción en sus clientes internos o externos.

#### *GRADO B: 75%*

- Es un experto en su tema.
- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad.
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los clientes.
- Está en capacidad de resolver problemas relacionados con su especialidad y área.
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes.

#### *GRADO C: 50%*

- Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad.
- Mejora sus conocimientos y habilidades, a fin de prepararse para lo que demande el negocio en el futuro.
- Resuelve los problemas relacionados con su especialidad.

- Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área.
- Aplica su conocimiento a la resolución de los problemas que se plantean, para resolver las necesidades de los clientes.

*GRADO D: 25%*

- Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea.
- Investiga y adopta nuevas prácticas o nuevas metodologías sólo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico.
- Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización, y los aplica en las situaciones en que se le requiere.
- Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los temas que se le delegan.

**NO DESARROLLADA:**

- Su conocimiento, en el área de su especialidad, es escaso y, mediocre.
- Le cuesta aprender y actualizarse en las nuevas tecnologías relacionadas con su área de especialidad.
- No genera confianza ni credibilidad en las demás áreas de la organización ni en los clientes de la empresa.
- No resuelve directamente los problemas relacionados con su área de especialidad.
- Muestra poco interés por la satisfacción de los clientes internos y externos. No remite sus problemas a alguien con mayor especialización en el tema.
- En repetidas ocasiones comete errores importantes que agudizan el problema a resolver.

## Desarrollo de las personas

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.

- A Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
- B Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
- C Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.
- D Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

<p><b><i>Comportamientos habituales frente a los demás, respecto a su crecimiento y desarrollo, intelectual y moral</i></b></p>
---

### *GRADO A: 100%*

- Está atento e informado sobre las capacidades actuales y potenciales propias y las de las personas con las que se vincula.
- Evalúa las necesidades de formación y desarrollo de toda la gente de su empresa.
- Da coaching a sus colaboradores directos, para potenciar su capacidad de desarrollar a su propia gente.
- Es un referente confiable a quien consultar o del que considerar su asesoramiento u orientación, en temas de formación y desarrollo.
- Brinda ideas y herramientas para el desarrollo de las competencias de los demás.
- Da oportunidades para que las personas pongan a prueba nuevas capacidades.
- Genera redes de contactos para que se comparta la información y el conocimiento.
- Acerca a su gente los objetivos organizacionales y del negocio, y los alienta a enfocar su desarrollo en función de los nuevos desafíos por venir.
- Supervisa la calidad de la capacitación impartida.
- Utiliza el recurso del ejemplo para motivar e inspirar con sus acciones a sus colaboradores.

### *GRADO B: 75%*

- Plantea objetivos y plazos, y da feedback para que los colaboradores conozcan sus resultados y estén al tanto de si logran lo esperado. Facilita el aprendizaje, explicando cómo y por qué se hacen las cosas de determinada forma.
- Verifica que sus explicaciones e instrucciones hayan sido comprendidas.
- Detecta y distribuye información actualizada pertinente entre el personal.
- Monitorea las mejoras en los resultados a partir de sus explicaciones.
- Comparte sus conocimientos con sus superiores, pares y colaboradores, e incluso con proveedores y clientes.
- Está disponible para ser consultado.
- Detecta las falencias de formación en las personas que lo rodean e idea estrategias grupales e individuales de mejora.

*GRADO C: 50%*

- Está disponible para ser consultado por quienes tienen menos experiencia o conocimientos, o cuando se requiere asesoramiento en su área de especialidad.
- Dedicar tiempo para explicar cómo realizar los trabajos.
- Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias para realizar mejor los trabajos.
- Alienta a las personas con dificultades.
- Monitorea los resultados de las personas de su equipo para darles soporte cuando es necesario.

*GRADO D: 25%*

- Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.
- Es optimista respecto de la posibilidad de las personas de desarrollar su potencial y hace comentarios positivos en este sentido.
- Brinda consejo o ayuda si se le solicita.
- No obstaculiza los deseos de su gente de capacitarse.
- Difunde entre su personal la información que se le remite.

**NO DESARROLLADA**

- No cree en la posibilidad o deseo de las personas de aprender y desarrollar sus capacidades.
- Hace comentarios negativos sobre el potencial y capacidades de las personas.
- Obstaculiza el acceso de información o capacitación a su gente.
- No brinda explicaciones claras sobre cómo realizar las tareas.
- No da feedback sobre el desempeño a sus colaboradores.
- Es difícil acceder a él para obtener consejos, información o explicaciones.

## Desarrollo del equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.

Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

- A Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
- B Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
- C Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
- D Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

<p style="text-align: center;"><b><i>Comportamientos habituales frente al Recurso Humano del propio equipo de trabajo, en relación con su desarrollo y motivación.</i></b></p>
--

### *GRADO A: 100%*

- Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, y actúa en consecuencia.
- Motiva a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias.
- Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía. Alienta a los miembros de la organización en general, a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la organización.
- Arma redes de comunicación fluida entre todos Los miembros de la organización, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento.
- Es consciente del alcance de sus acciones y del efecto ejemplar que tienen en su equipo para una gestión exitosa, por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo.
- Promueve la política general de participación de la gente de su organización, en aquellos cursos y actividades externas, internas o acciones autodirigidas, orientadas al desarrollo de sus competencias.

### *GRADO B: 75%*

- Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo, como parte de los recursos humanos de la organización, y actúa en consecuencia.
- Motiva al equipo para que continúe desarrollando sus competencias.
- Está abierto a adoptar criterios y conocimientos de los miembros de su equipo, cuando se le plantean ideas convenientes.
- Alienta a los miembros de su equipo, a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas del área.
- Se preocupa por que haya fluida comunicación entre todos los miembros del equipo, y si es posible, con las demás áreas, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento.

- Promueve la participación de su gente en cursos y actividades externas, internas o acciones autodirigidas, orientadas al desarrollo de sus competencias.

*GRADO C: 50%*

- Comprende el valor del desarrollo de las personas de su equipo, para generar mayor calidad en los procesos de los que es responsable.
- Espera compromiso y fidelidad de sus colaboradores.
- Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizados a los miembros de su equipo.
- Eventualmente puede presentar actitudes que involuntariamente generan obstáculos para el crecimiento de algunos individuos de su grupo, por no estar atento a las reacciones o climas que genera su actuación.
- De acuerdo con las posibilidades y recursos, permite la participación de su gente en cursos y actividades externas, internas o acciones autodirigidas, orientadas al desarrollo de sus competencias.

*GRADO D: 0%*

- No percibe adecuadamente el valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización.
- Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo.
- Tiene actitudes competitivas y egoístas frente a los miembros de su equipo de trabajo; trata de ser identificado como el hacedor de todos los logros y resultados.
- Prefiere trabajar con personas que se mantengan en un nivel de baja motivación para la capacitación y el desarrollo, por temor a verse superado.
- Impide la participación de los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía. Guarda la información clave para sí.
- Le despreocupa el efecto de su ejemplo en sus colaboradores, aún al costo de generar baja motivación, o falta de compromiso.
- Dificulta el acceso de su gente a cursos y/o actividades externas o internas, orientadas al desarrollo de sus competencias.

## Desarrollo estratégico de los recursos humanos

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

- A Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
- B Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.
- C Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
- D Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.

### ***Comportamientos cotidianos ante el desarrollo del potencial del equipo.***

#### *GRADO A: 100%*

- Adopta y desarrolla nuevos perfiles entre sus colaboradores, con capacidades para afrontar futuros cambios en el contexto organizacional y así ofrecer una respuesta rápida y eficiente ante los distintos escenarios previstos.
- Colabora con notable destreza en la incorporación de nuevos colaboradores tanto de su área como de áreas conectadas, haciendo una correcta evaluación de necesidades actuales y venideras.
- Desarrolla a su gente para futuras responsabilidades de trabajo manteniéndolos alineados a las necesidades del negocio.
- Prepara un plan de desarrollo con el colaborador a partir de explorar sus áreas de interés, para desarrollar tanto sus habilidades actuales como para acompañarlo en su crecimiento futuro.
- Idea, propone y lidera acciones de capacitación y desarrollo, preocupándose por conseguir los recursos requeridos.

#### *GRADO B: 75%*

- Da a sus colaboradores la oportunidad de participar en proyectos que le aporten experiencias enriquecedoras a modo de colaborar con su desarrollo.
- Se sirve de novedosas herramientas para contribuir al crecimiento de su equipo de trabajo manteniéndolos alineados con la estrategia de la organización.
- Delega funciones integrales de trabajo con la correcta evaluación de las capacidades de su gente y el potencial que ellos poseen.
- Anima a su gente a participar con responsabilidad de todas las acciones de capacitación (tanto de las promovidas por él mismo como de las que se organizan desde otras áreas).
- Provee de asesoría y da *feedback* para apoyar las actividades de desarrollo de sus colaboradores.

*GRADO C: 50%*

- Se sirve de herramientas elaboradas por otros sectores para contribuir al crecimiento de la gente de su área.
- Identifica debilidades entre su gente en ocasiones de proyectos a desarrollarse en el corto y mediano plazo y se ocupa de su capacitación para contar con los recursos necesarios al cumplimiento de tal objetivo.
- Da *feedback* cuando su gente se lo solicita.
- Implementa el plan de desarrollo para su equipo de trabajo, pero sin percibir el efecto que causa en su motivación y desempeño concretos.
- Desarrolla alguna nueva capacidad solo cuando es necesario en la implementación de una tarea próxima a desarrollarse.

*GRADO D: 25%*

- Solicita ayuda para la evaluación de su gente cuando baja su rendimiento y toma las acciones necesarias para alcanzar un nivel de desarrollo adecuado.
- En lo cotidiano da orientación a su equipo para contribuir al desarrollo de capacidades concretas vinculadas a su especialidad.
- Cuando el volumen de trabajo lo sobrepasa, delega tareas que le permiten a su gente explorar sus capacidades! pero no comprende la importancia de hacerlo habitualmente.
- No muestra demasiado interés por acciones de capacitación promovidas desde otras áreas, si no se trata de la aplicabilidad inmediata del material a desarrollar en la tarea.

NO DESARROLLADA:

- Muestra notable desinterés por la actualización de su equipo de trabajo y prefiere solicitar apoyo externo cuando los cambios en el negocio requieren nuevas capacidades.
- Obstaculiza las evaluaciones para el desarrollo, manteniendo una actitud negativa y desvalorizando las mismas.
- Ignora las áreas de interés de su gente así como sus fortalezas y debilidades.
- Desatiende los planes de capacitación que le son sugeridos para su gente.
- Delega trabajos ejerciendo una supervisión muy cercana sin ofrecer retroalimentación instructiva hacia sus colaboradores.



## Empowerment

Esta competencia es la de aquellos que deben fomentar la misma a su propio grupo de subordinados, por lo que debe representarla dando un efecto en cascada. Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y la autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y facilitar el uso eficiente de los equipos.

- A Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Es un referente en materia de empowerment.
- B Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos sin desacreditar personalmente a nadie.
- C Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas en un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo se debe realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.
- D Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y en que cada uno sabe qué está haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás.

<p style="text-align: center;"><b><i>Comportamientos cotidianos en relación con el modo de conducción del equipo de trabajo y a la delegación de autoridad y responsabilidades.</i></b></p>
---

**GRADO A: 100%**

- Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipos que correspondan.
- Proporciona dirección a los equipos, no sólo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.
- Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio.
- Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.
- Cumple la función de consejero confiable de sus colaboradores, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.
- Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás
- Es activamente consciente y promueve entre los suyos la fundamental idea de saberse y sentirse partícipe tanto de la gestión en general como del negocio en particular.
- Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo y se ocupa personalmente de que la empresa reconozca por diversas vías el esfuerzo propio y el de sus colaboradores.

**GRADO B: 75%**

- Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes.
- Aprovecha adecuadamente los valores individuales de sus equipos, de modo de mejorar su rendimiento.

- Escucha aportes y opiniones, y es escuchado cuando sugiere o recomienda acciones para la mejora de la performance del equipo. Alienta a su gente a trabajar para mejorar sus capacidades y talentos.
- Tiene una sólida comprensión del fundamental rol que desempeña el equipo con relación al logro de los objetivos organizacionales.
- Valora y defiende a su grupo, reconociendo sus logros y pudiendo ser objetivo y crítico respecto a su desempeño y reputación.
- Comparte con su equipo la información con la que cuenta para alcanzar exitosamente los objetivos acordados.

*GRADO C: 50%*

- Fija objetivos concretos y asigna responsabilidades generales.
- Supervisa a su gente basándose en resultados, y les brinda orientación para la mejora concreta del desempeño.
- Puede aprovechar los aportes de los demás, e integrarse adecuadamente al equipo de trabajo.
- Maneja los recursos con criterio, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio.
- Puede brindar orientación, si su gente le pide consejo para capacitarse o completar el desarrollo de sus capacidades.

*GRADO D: 25%*

- Ayuda a comprender los objetivos y responsabilidades que se plantean a su grupo
- Se integra al equipo de trabajo adecuadamente; escucha e integra positivamente los comentarios que recibe, y hace aportes que suman al resultado general.
- Se hace responsable de su trabajo y ayuda a sus compañeros a trabajar con la misma responsabilidad y autonomía.
- Se esfuerza por desarrollar sus habilidades y por capacitarse y actualizarse, y motiva y estimula de palabra y con el ejemplo a sus compañeros, para que trabajen en el mismo sentido.
- Está atento a los resultados que se esperan de su grupo, y colabora en todos los niveles para que todos sumen esfuerzos en el mismo sentido.

**NO DESARROLLADA**

- Tiene dificultades para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar las responsabilidades individuales correspondientes.
- Le cuesta manejar la diversidad del equipo, viendo en ello un obstáculo para la integración y el incremento de la eficiencia.
- No se integra adecuadamente al equipo de trabajo.
- No comparte las consecuencias de los resultados con los miembros del equipo de trabajo.
- Le falta interés en continuar capacitándose o desarrollando sus capacidades; no emprende acciones de capacitación o no las aprovecha.
- Obstaculiza el desarrollo de las habilidades de los demás, o bien le es indiferente lo que su gente haga al respecto, siempre y cuando no interfiera con su actividad.
- No facilita el trabajo del grupo, ni suma colaboración en pos de los objetivos que se le plantean.

## Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

- A Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.
- B Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.
- C Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.
- D Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.

<p style="text-align: center;"><b><i>Comportamientos frente a situaciones, personas y puntos de vista variados, complejos y/o cambiantes.</i></b></p>
---

### *GRADO A: 100%*

- Tiene un conocimiento del mercado y del negocio que le permite anticipar con facilidad los cambios de contexto, de prioridades, y de relaciones.
- Analiza las situaciones y las características de las personas o grupos, con el fin de adaptarse o adaptarlos de acuerdo con las circunstancias.
- Modifica los objetivos de la organización rápidamente según los cambios externos.
- Evalúa las necesidades de efectuar cambios de estrategia ante nuevos retos o necesidades.
- Adapta la marcha de los proyectos en función de la visión de las perspectivas actuales y potenciales.
- Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.
- Promueve actitudes flexibles en sus colaboradores, y les brinda coaching para que sean a su vez promotores de flexibilidad en sus respectivos equipos de trabajo.

### *GRADO B: 75%*

- Está atento a los cambios de contexto, y modifica los objetivos o acciones de sus grupos, de acuerdo con los requerimientos organizacionales.
- Toma decisiones basándose en el análisis de la situación, y en la información que busca cotidianamente entre sus expertos y directivos.
- Adapta sus comportamientos a las situaciones o personas en función de la calidad y eficiencia buscados.
- Adopta criterios o puntos de vista diversos para mejorar o beneficiar procesos y relaciones.
- Promueve cambios de procesos, servicios o relaciones, de acuerdo con las situaciones.

### *GRADO C: 50%*

- Comprende rápidamente los cambios de situación o contexto, en la medida que sus superiores lo mantienen informado.

- Aplica criteriosamente las normas adecuadas a cada situación, para alcanzarlos objetivos organizacionales.
- Genera respuestas innovadoras y prácticas cuando las circunstancias así lo exigen.
- Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.
- Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.

*GRADO D: 25%*

- Reconoce la validez de otros puntos de vista o criterios.
- Puede comprender nuevos argumentos y reorientar su postura. Percibe los cambios de situación o contexto.
- Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales impuestas.
- Aplica adecuadamente las normas organizacionales, según cada situación y teniendo en cuenta las sugerencias de sus superiores.

**NO DESARROLLADA**

- Tiene dificultad para comprender los cambios de contexto.
- Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos o estrategias, sin haber tenido tiempo de comprender correctamente la situación.
- Demuestra falta de disposición para adaptarse a situaciones o ámbitos cambiantes.
- Su postura es rígida ante la necesidad de adaptarse a los cambios. Tiene escasa capacidad para tomar decisiones adecuadas y oportunas en situaciones variadas o cambiantes.
- Suele resistirse a incorporar ideas o criterios distintos de los propios.
- Su postura cerrada y su actitud poco flexible no le permite actuar rápida y eficazmente frente a las demandas del medio.
- Obstaculiza la velocidad de adaptación o de aprendizaje de su gente. Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios.

## Franqueza – Confiabilidad – Integridad

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

- A Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
- B Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.
- C Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.
- D No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

<p style="text-align: center;"><b><i>Comportamientos habituales respecto de la honestidad de los actos y vínculos en todos los niveles.</i></b></p>
---

### *GRADO A: 100%*

- Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, en todos los niveles de la organización.
- Es franco y sincero con sus colaboradores, pares y demás personas dentro y fuera de la organización.
- Transmite confianza, demostrando rectitud y una conducta intachable.
- Actúa conforme a las normas sociales y éticas relacionadas con el trabajo.
- Reconoce abiertamente sus errores y se responsabiliza de las consecuencias negativas de los mismos. No responsabiliza a sus colaboradores u otras áreas cuando no se cumplen los objetivos.
- Lo que comunica verbalmente se corresponde con su forma de actuar. Es modelo de los principios, valores y políticas de la organización.
- Reconoce públicamente los logros de los demás sin apropiarse de ellos.
- No tiene preferencias y su conducta se basa en la justicia y la equidad.
- Mantiene la confidencialidad en los asuntos que se hace necesario.

### *GRADO B: 75%*

- Establece relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.
- Es sincero con las demás personas de la organización.
- Muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.
- Reconoce sus errores.
- En algunas ocasiones reconoce públicamente los éxitos de sus colaboradores.

### *GRADO C: 50%*

- Inspira confianza.
- Sus acciones se corresponden con lo que predica.

- Es claro y abierto con las demás personas de la organización
- Es renuente a reconocer los éxitos de los otros.
- Acepta sus errores cuando se le señalan.

*GRADO D: 0%*

- Es poco franco y sincero con las demás personas de la organización e inspira poca confianza.
- No es capaz de reconocer sus errores y siempre trata de responsabilizar a otros de los resultados.
- No reconoce abiertamente los logros de sus colaboradores y los presenta como propios.
- No es coherente con relación a lo que dice y lo que hace. Es poco ético en su manera de proceder.

**Habilidad analítica**  
**(Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)**

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

- A Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- B Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- C Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos.
- D Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

<b><i>Comportamientos en relación con el manejo de problemas y la identificación de oportunidades.</i></b>
--

**GRADO A: 100%**

- Comprende perfectamente los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas relacionadas dentro de la organización.
- Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otras áreas de la organización.
- Detecta oportunidades.
- Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.
- Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.
- Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales.
- Trabaja con hechos y datos concretos.
- Reconoce las tendencias al analizar las diferentes situaciones.
- Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información.
- Clasifica las ideas usando gráficos y/o tablas que explican los fenómenos analizados.
- Tiene la capacidad de organizar datos numéricos o abstractos, y establecer relaciones adecuadas entre ellos.

**GRADO B: 75%**

- Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización.
- Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área.

- Está atento a las oportunidades.
- Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones.
- Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas puestos a su consideración.
- Establece relaciones entre datos numéricos y abstractos, que permiten explicar o resolver problemas complejos.

*GRADO C: 50%*

- Detecta problemas actuales o cercanos.
- Comprende los procesos en los cuales está involucrado.
- Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.
- Identifica algunas relaciones de causa-efecto entre datos no muy complejos.

*GRADO D: 0%*

- Tiene escasa capacidad de análisis.
- No identifica problemas y cuando lo hace no logra establecer las causas.
- Tiene dificultad para interpretar información.
- No muestra interés por buscar oportunidades de mejora.



## Habilidades mediáticas

Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación *eficaz*. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de CD, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia "modalidad de contacto" en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

- A Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aun en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir. Frente a los medios es carismático en su medida justa. La imagen de la empresa está por encima de sus intereses personales. tiene adecuado uso del idioma.
- B Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o cuando está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.
- C Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.
- D El nerviosismo frente a los medios o a auditorios no habituales no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.

### ***Comportamientos en situaciones de exposición pública o masiva***

#### *GRADO A: 100%*

- Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas.
- Posee un buen nivel de expresión verbal (con una rica aplicación idiomática, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.
- Expone las ideas que planea comunicar, aún cuando se le obstaculiza o presiona, y no responde aquello que no planea ni desea decir.
- Se expresa con claridad y precisión en toda circunstancia, aún en situaciones difíciles.
- Prioriza el mensaje y la imagen institucionales, por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.
- Tiene contacto habitual y buena relación con la prensa.
- Es un referente interno en temas de exposición pública.

#### *GRADO B: 75%*

- Se conduce adecuadamente frente a los medios, en situaciones difíciles o bajo presión, si posee tiempo para preparar su presentación.
- Posee correcto manejo del idioma (en los idiomas que sea necesario comunicarse).
- Se expresa con claridad, precisión y sencillez.
- Comunica lo que la organización le requiere, independientemente de sus propios intereses.

#### *GRADO C: 50%*

- Se maneja adecuadamente ante auditorios pequeños o conocidos.
- Puede exponer posiciones de la compañía, con preparación previa y aleccionamiento, aún en situaciones difíciles.
- Tiene una correcta utilización de su propio idioma.

- Recurre al asesoramiento experto para el uso correcto de su imagen, como representante de la compañía.
- Su discurso es claro y utiliza la terminología que mejor domina por su expertise.

*GRADO D: 0%*

- Se siente incómodo e inseguro en situaciones de exposición pública.
- Tiene dificultades para expresarse con claridad y precisión, lo cual se agrava si se encuentra presionado o sin preparación.
- No establece relación cordial con los medios.
- Prioriza sus propias ideas o imagen por sobre los de la compañía.
- Es fácil hacerle responder o decir cosas que no desea o planea decir, sometiéndolo a un cuestionamiento incisivo.

## Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

- A Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.
- B Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
- C Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
- D Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

<p style="text-align: center;"><b><i>Comportamientos habituales respecto al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades.</i></b></p>
--

### *GRADO A: 100%*

- Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones, y prever alternativas de acción.
- Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.
- Elabora planes de contingencia.
- Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores.
- Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.
- Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos en términos de tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia.

### *GRADO B: 75%*

- Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.
- Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
- Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, contando con la información y el tiempo necesarios.
- Tiene una respuesta ágil frente a los cambios.
- Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

*GRADO C: 50%*

- Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que puedan surgir en el corto plazo.
- Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.
- Plantea distintos enfoques para enfrentar un problema.
- Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.

*GRADO D: 25%*

- Aborda oportunidades o problemas del momento.
- Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas, o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
- Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.
- Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le consultan, generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas.

**NO DESARROLLADA:**

- Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando la responsabilidad o dejando pasar la situación a la espera de que se resuelva sola.
- Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes.
- Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal, o la generación de cambios.
- Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo, y para instrumentar adecuadas acciones al respecto.

## Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación del "doble discurso", como 'haz lo que digo pero no lo que hago', actitud frecuente en muchos managers.

- A Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo el considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
- B Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque puedan molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.
- C Desafía a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.
- D Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

***Comportamientos cotidianos con relación a las propias ideas, intenciones y sentimientos, aún frente a negociaciones difíciles y/o con agentes externos.***

### *GRADO A: 100%*

- Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por los principios y valores.
- Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores.
- Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores.
- Acepta los riesgos o costos de su honestidad, ya sea en la relación con los clientes o el mercado, o con sus colaboradores.
- Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.
- Es un referente en materia de integridad, tanto para su propia gente como para sus pares o competidores.
- Sus acciones son congruentes con sus dichos.

### *GRADO B: 75%*

- Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto.
- Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia. Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, de manera positiva, tratando de acercar posiciones y de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus ideas y principios.
- Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece aquellas que no lo hacen.
- Acepta planteos éticos de sus subordinados, y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.

- Promueve acciones integras entre sus compañeros.

*GRADO C: 50%*

- Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad, tanto para la distribución del trabajo, como para la evaluación y retribución.
- Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.
- Es honesto en los vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete.
- Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.

*GRADO D: 25%*

- Es abierto y honesto en las relaciones laborales.
- Reconoce sus errores o sentimientos negativos.
- Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u opositorista.
- En situaciones complejas, deriva la resolución a su superior.
- Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo.

**NO DESARROLLADA**

- Se maneja con un doble discurso: promueve una cosa y actúa en otra dirección.
- No suele expresar sus ideas o intenciones abiertamente, Acomoda su accionar a la situación, sin importar si debe actuar en forma inequitativa o deshonesto.
- Le cuesta admitir sus errores, trata de disfrazarlos para evitar las consecuencias.
- Prioriza los beneficios a obtener, por sobre los valores éticos.

## Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer *coachingfeedback* para el desarrollo de los colaboradores.

- A Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da *feedback* sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
- B El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando *feedback* a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
- C Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- D El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

<p><b><i>Comportamientos habituales referidos a la orientación y motivación brindada a un grupo humano determinado.</i></b></p>
---

**GRADO A: 100%**

- Orienta la acción de sus grupos en las direcciones necesarias para el logro de los objetivos.
- Inspira con su ejemplo, brinda valores de acción.
- Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.
- Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da *coaching* y *feedback* sobre el avance, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.
- Tiene energía y perseverancia y la transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.
- Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.
- Es confiable y para todos un referente que genera lealtad.
- Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.

**GRADO B: 75%**

- Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento, brindando *feedback* a los integrantes.
- Escucha a los demás y es escuchado.
- El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.
- Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales.
- Suele ser buscado para requerir su consejo.
- Maneja el cambio orientado en el breve plazo.

- Trabaja habitualmente con buen nivel de energía, y logra que el equipo rinda en la misma medida.

*GRADO C: 50%*

- Fija objetivos de acción para el grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce su *expertise*.
- Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas por su reconocida experiencia.
- Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuados para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente.

*GRADO D: 0%*

- El grupo no lo percibe como líder.
- Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer un seguimiento.
- No es tomado como referente ni se valora su consejo.
- Le cuesta administrar su energía, por lo que se agota antes de finalizar sus proyectos.
- Le cuesta brindar *feedback* a sus colaboradores.
- No percibe las particularidades ni los niveles de motivación de su gente; suele no preocuparse por motivarlos.



## Liderazgo para el cambio

Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos actúa como sponsor de la innovador y los nuevos emprendimientos consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

- A Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquélla parezca posible y deseable para los accionistas, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.
- B Su visión genera aceptación por parte de los accionistas, consigue que éstos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.
- C La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genere adhesión y apoyo.
- D Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas.

### *Comportamientos ante la percepción de una necesidad de cambio*

#### *GRADO A: 100%*

- Comunica en los altos niveles de la compañía su visión de la estrategia, presentándola como posible y deseable para todos, inclusive los accionistas.
- Promueve su visión en todos los niveles, creando motivación y compromiso.
- Actúa como *sponsor* de la innovación y los nuevos emprendimientos.
- Consigue que la empresa afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.
- Es reconocido interna y externamente como innovador y visionario.

#### *GRADO B: 75%*

- Su visión genera aceptación por parte de los accionistas.
- Logra el compromiso y apoyo de los accionistas para los cambios y propuestas en la mayoría de los casos.
- Genera nuevos emprendimientos cuando las condiciones se lo permiten.
- Propone ideas innovadoras como alternativa a situaciones críticas.

#### *GRADO C: 50%*

- La visión que propone no siempre obtiene el grado de adhesión y apoyo necesarios.
- Logra el compromiso y apoyo de los accionistas en situaciones críticas o cuando el resultado está garantizado por otras experiencias.
- Está atento a las propuestas innovadoras del mercado y trata de mantenerse a tono.
- Tiene dificultades para conseguir recursos suficientes para implementar los cambios.

#### *GRADO D: 0%*

- Rara vez su visión recibe apoyo por parte de los accionistas.

- No comunica claramente su visión y por ello no logra impactar a los accionistas para generar su adhesión.
- Se guía por modas o propone cambios no siempre adecuados a las posibilidades organizacionales.
- Sus propuestas de cambio suelen llegar a destiempo para la organización.

**Modalidades de contacto**  
**(tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal,**  
**persuasión, comunicación oral, impacto)**

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

En un concepto más amplio, comunicarse incluye **saber escuchar** y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

- A        Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos.  
          Se comunica con claridad y precisión.  
          Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.  
          Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.
- B        Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
- C        Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas,
- D        *Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.*

<p><b><i>Comportamientos cotidianos frente a los diversos interlocutores, al momento tanto de transmitir como de recibir información.</i></b></p>
---

**GRADO A: 100%**

- Está siempre dispuesto a escuchar a los demás.
- Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales para el encuentro y para que se comparta la información relevante para el funcionamiento de la organización.
- Promueve la participación y la generación de ideas en su gente, y valora las contribuciones hechas por sus colaboradores.
- Demuestra interés por las personas con las que se vincula, por sus preocupaciones y problemas, tanto como por aspectos cotidianos y personales.
- Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su trabajo y el de su gente, y comparte con los demás estos conocimientos.
- Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás.
- Se expresa con claridad y precisión, adecuando su discurso al estilo y capacidad de comprensión de cada interlocutor.
- Persuade y convence en instancias de discusión o negociación.
- Formula preguntas perspicaces, que van al centro de los problemas.
- Repregunta para verificar que su interlocutor ha comprendido el mensaje que se le ha transmitido.
- Comprende y comunica temas complejos, con claridad, en los distintos niveles de la organización o del contexto.

**GRADO B: 75%**

- Alienta la comunicación abierta entre los miembros del equipo, a fin de que se intercambie la información relevante para su funcionamiento.
- Está abierto a escuchar ideas, consejos y propuestas de su gente.
- Demuestra sensibilidad frente a los planteos o problemas de sus colaboradores.

- Formula preguntas orientadas a clarificar los temas en discusión.
- Se expresa con seguridad, claridad y precisión.

*GRADO C: 50%*

- Distribuye *la información pertinente* dirigiéndola a cada interesado de acuerdo con su área de responsabilidad, a fin de mantener a su gente actualizada.
- Escucha ideas y puntos de vista de los demás, orientadas a resolver cuestiones puntuales.
- Ante situaciones graves, se preocupa por conocer los problemas y por orientar o dar consejo a sus colaboradores.
- Formula preguntas orientadas a clarificar los temas, cuando se le solicita que hable por el grupo.
- Se expresa con adecuado vocabulario, sobre los temas laborales cotidianos, y logra adecuado nivel de comprensión por parte de sus interlocutores.

*GRADO D: 0%*

- Demuestra escaso interés por escuchar a los demás.
- Dificulta la llegada de los miembros de su equipo, a información relevante para su funcionamiento.
- No valora las contribuciones hechas por sus colaboradores, por lo que la gente no se siente motivada para participar o realizar aportes.
- Se desinteresa de las preocupaciones y problemas de las personas con las que trabaja.
- Suele estar desinformado o desactualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su trabajo y el de su gente.
- Se expresa con un discurso complejo, ambiguo o impreciso, o asumiendo que su interlocutor puede entenderlo más allá de la forma en que se exprese.
- Sus colaboradores tienen dificultades para comprender sus mensajes, lo que genera un clima de inseguridad y baja *performance* general del equipo.

## Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

- A Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.  
Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- B Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
- C Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interés de los demás.
- D Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.

***Comportamientos orientados a identificar el contexto de una negociación y a realizar intercambios que resulten beneficiosos y permitan llegar a acuerdos favorables para ambas partes.***

*GRADO A: 100%*

- Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible, tanto al nivel de la situación como de las personas involucradas en la negociación.
- Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.
- Busca dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo.
- Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios.
- Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos y cuidando las relaciones.
- Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que puedan dificultar futuras negociaciones.
- Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales.
- Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permitan prever todas las alternativas y tener un mejor desempeño en la misma.
- Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización.
- Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos.

*GRADO B: 75%*

- Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e intereses.
- En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas mutuas.
- Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.
- Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas.
- Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.

*GRADO C: 50%*

- Busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor, y referencias sobre sus comportamientos pasados, a fin de guiar su aproximación de manera adecuada al estilo del otro.
- Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte en todas las situaciones.
- Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad.
- Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro, en pos del logro de los propios.
- Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia.

*GRADO D: 25%*

- Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación, que los argumentos y posiciones; basa su efectividad en su carisma.
- Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.
- Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.
- Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.

**NO DESARROLLADA:**

- Carece de habilidades para comunicarse efectivamente con otros.
- Emite juicios subjetivos que afectan el clima y la posibilidad de intercambio objetivo.
- Tiende a involucrarse emocionalmente en la negociación perjudicando futuros acuerdos.
- Emite juicios sobre la situación sin tener información acerca de las partes que la componen.
- Basa sus negociaciones en las posiciones y no en los intereses de las partes.
- No logra cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- Busca su propia ventaja y satisfacción, sin preocuparse por la ganancia de la contraparte, logrando acuerdos beneficiosos en el corto plazo.
- No investiga ni busca informarse sobre los intereses y características de sus interlocutores, por lo cual suele ir poco preparado a los encuentros.

## Nivel de compromiso- Disciplina personal – Productividad

Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

- A Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.  
Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.  
Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
- B Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.  
Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
- C Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
- D Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

***Comportamientos usuales orientados a obtener altos niveles de rendimiento y productividad basándose en la responsabilidad.***

### GRADO A: 100%

- Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales y apoya y pone en marcha todas las directivas de la empresa para alcanzarlos y superarlos.
- Posee un alto grado de responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos de su área y de sus colaboradores.
- Se establece objetivos superiores a los dados por la organización de manera realista y ambiciosa, y los alcanza.
- Se excede en el cumplimiento de los objetivos y supera ampliamente las expectativas laborales.
- Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño: se traza metas al respecto y las cumple.
- Tiene siempre presente los resultados que persigue, y alcanza todas las metas que se propone.
- Invierte tiempo extra para desarrollar propuestas e iniciativas propias que aportan de manera importante al logro de los objetivos organizacionales. Se adelanta a posibles inconvenientes o problemas y desarrolla estrategias para enfrentarlos.
- Supera ampliamente las dificultades. Es persistente y prueba diferentes métodos para hacer las cosas hasta alcanzar los objetivos.
- Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo de tal manera que la tarea se hace más productiva.

*GRADO B: 75%*

- Tiene un alto nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales; se ajusta con facilidad a las directivas de la empresa, las apoya, las pone en marcha y da el ejemplo a su gente con su conducta.
- Se traza objetivos superiores a los esperados y los cumple. Se esfuerza para que sus resultados superen los esperados para su puesto.
- Está siempre disponible para trabajar tiempo extra, incluso cuando no se lo solicitan.
- Estudia y se capacita a fin de mejorar su desempeño, y motiva a su gente para que actúe en el mismo sentido.
- Realiza propuestas que mejoran los resultados en tiempo y forma de las tareas cotidianas.
- Realiza los intentos que sean necesarios para cumplir con el objetivo, ante la presencia de obstáculos.

*GRADO C: 50%*

- Se compromete con los objetivos de la empresa y pone en marcha las directivas de la organización.
- Cumple con los objetivos que le han sido asignados.
- Trabaja tiempo extra cuando se lo solicitan.
- La presencia de obstáculos lo contraria, pero se aplica con perseverancia a la resolución de los problemas, lo que puede demorar sus resultados.
- Se fija objetivos superiores a los establecidos por la organización, pero rara vez logra cumplirlos.

*GRADO D: 0%*

- Da poca importancia a los objetivos de su área y de la empresa en general, preocupándose sólo por hacer su tarea rutinaria.
- Le molesta tener que cumplir con objetivos en su puesto.
- No cumple con los objetivos establecidos para su puesto.
- Tiene un bajo nivel de compromiso con la organización.
- Es poco colaborador y le molesta que le pidan trabajar tiempo extra aún en casos de emergencia.
- Frecuentemente incumple con el horario laboral.
- Su nivel de desempeño es más bajo que el del promedio, y no se preocupa por mejorarlo.
- No cumple con lo que promete a los demás.
- Toma decisiones basadas en información incompleta, o en prejuicios, por lo que puede ser injusto o ineficiente.
- Es indiferente frente a los logros de su equipo y de su organización.



## Orientación a los resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

- A Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y lo modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.
- B Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
- C No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
- D Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

<b><i>Comportamientos superadores frente a situaciones habituales o inesperadas.</i></b>
--

### *GRADO A: 100%*

- Organiza empresas que aprenden y mejoran continuamente.
- Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización, y la satisfacción de los clientes.
- Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
- Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia, ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes.
- Es un referente dentro de la organización, en relación con la mejora continua de la eficiencia.
- Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y plazos establecidos.
- Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

### *GRADO B: 75%*

- Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
- Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
- Da orientación y *feedback* a su gente sobre la marcha de su desempeño.

- Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.
- Explicita claramente los objetivos para sus colaboradores.
- Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, frutos del esfuerzo propio y el de sus colaboradores.

**GRADO C: 50%**

- Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
- Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
- Capacita, entrena y da orientación a quienes se lo solicitan, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo.
- Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones, a fin de poder alcanzar el nivel de desempeño (personal y grupal) esperado.
- Regularmente chequea los informes de gestión para evaluar el grado de consecución alcanzado.

**GRADO D: 25%**

- Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados.
- Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara mejoras a menos que se le solicite.
- Está atento a los tiempos de realización de los trabajos, y controla y ayuda a lograr su cumplimiento.
- Cumple adecuadamente con los procesos establecidos.
- Genera información para el control de la gestión.

**NO DESARROLLADA**

- Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
- Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia.
- Actúa basándose en las normas y procedimientos estandarizados; no está atento a los resultados.
- Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes o para responder a los tiempos, fuera de su rutina.
- Ignora los datos de los informes de gestión, o minimiza la información que le proveen.
- Es resistente a los cambios en procesos o servicios, aunque comprenda que están orientados a la mejora de los resultados.

## Orientación al cliente

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

- A Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los clientes para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.
- B Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
- C Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicó tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.
- D Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

<p><b><i>Comportamientos habituales frente a los clientes (internos o externos), en todas las situaciones.</i></b></p>
--

**GRADO A: 100%**

- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa. "Cuidar al cliente" es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo.
- Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes.
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.
- Prioriza la relación de largo plazo con el cliente, por sobre beneficios inmediatos ocasionales.
- Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y preocupación de éste por sus propios clientes.
- Es referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.

**GRADO B: 75%**

- Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.
- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.
- Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.
- Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.
- Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno.

**GRADO C: 50%**

- Está disponible para los clientes internos y externos.

- Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.
- Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.
- Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos.
- Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta.
- Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.

*GRADO D: 25%*

- Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes.
- Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.
- Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.
- Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aún en situaciones complejas.
- Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.

**NO DESARROLLADA**

- No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes.
- Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.
- Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión sobre las necesidades de los clientes.
- No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de clientes. Le molesta estar en contacto con los clientes y con sus demandas o necesidades.

## Perseverancia

La firmeza y la constancia en la ejecución de nuestros propósitos será una de las llaves del éxito.

- A Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad. Es reconocido por subordinados y pares como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esa energía a todo lo que emprende.
- B Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
- C Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
- D Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.

***Comportamientos habituales en relación con la ejecución de propósitos y al logro de objetivos (personales u organizacionales), aún en situaciones exigentes.***

### *GRADO A: 100%*

- Establece ambientes laborales de alta exigencia en término de la fuerza interior para mantener un nivel de conducta y calidad.
- Fija objetivos que siempre plantean desafíos para todos sus colaboradores respecto de su firmeza y constancia.
- Promueve el desarrollo de la perseverancia entre su gente, y da coaching para desarrollar la competencia entre sus subordinados.
- Anima a su gente para seguir adelante en toda circunstancia, aún después de un duro fracaso.
- Transmite su fortaleza y constancia a todo el equipo, y motiva a los colaboradores con su ejemplo, para actuar a la par y estar a la altura de sus expectativas.
- Es tenaz. Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables de trabajo.

### *GRADO B: 75%*

- Desarrolla proyectos y dirige diversos equipos de trabajo que deben llevar a cabo acciones y emprendimientos de manera estable o continua, hasta lograr sus objetivos.
- Motiva a su personal para trabajar con constancia y firmeza, hasta cumplimentar los objetivos, estimulándolos con su propio ejemplo. Mantiene alto su nivel de constancia y firmeza trabajando duro para lograr su objetivo, en todas las circunstancias, con alto nivel de calidad y efectividad.
- Insiste, repite y corrige conductas, hasta encaminar su acción en pos del logro propuesto.

### *GRADO C: 50%*

- Dirige un grupo de trabajo que debe trabajar de forma estable o continua hasta lograr sus objetivos.

- Establece criterios y parámetros de acción que demandan constancia y firmeza, y chequea el desempeño de su gente periódicamente, brindándoles feedback al respecto.
- Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza en su accionar, hasta el logro de sus objetivos, obteniendo en general un buen nivel de calidad y eficiencia.
- Pide colaboración o ayuda para resolver situaciones en las que se siente estancado; acepta consejos y apoyo, y puede persistir hasta encontrar la solución que busca.

*GRADO D: 75%*

- Trabaja con un adecuado nivel de constancia y firmeza, en pos del logro de los resultados que se le plantean.
- Colabora con sus compañeros para que no decaigan en su perseverancia, en situaciones complejas o que demandan mucha exigencia.
- Es insistente y puede perseverar hasta lograr lo que desea, aunque ello implique cierta merma en su ritmo o calidad finales.
- Verifica periódicamente su desempeño, registrando el grado alcanzado de sus resultados, y sobre esta información y el *feedback* recibido, trata de prepararse para trabajar aún mejor en el futuro.

**NO DESARROLLADA**

- Tiene escasa firmeza para perseguir sus objetivos.
- Es inconstante; su ritmo e interés fluctúan de acuerdo con lo que deba realizar.
- Le cuesta mantener su constancia en la persecución de objetivos que le demanden alto esfuerzo.
- Se rinde fácilmente ante las dificultades. Se muestra abatido tras fracasos personales o grupales y no se esfuerza por recomponerse y volver a intentarlo.
- La exigencia sostenida, demandada por proyectos, trabajos o situaciones determinadas, impacta negativamente sobre su rendimiento y calidad de trabajo.

## Presentación de soluciones comerciales

Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada, acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación.

- A Se asegura que su presentación contenga las respuestas que la audiencia espera escuchar, anticipándose a posibles objeciones.  
Despierta interés, entusiasmo y credibilidad, y obtiene un firme compromiso de los participantes.
- B Presenta y comunica claramente los aspectos del negocio, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del cliente y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales. Provoca un fuerte impacto e interés por la propuesta.
- C Presenta y comunica claramente el valor que agrega, haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta creará en el negocio del cliente. Utiliza adecuadamente estrategias de persuasión.
- D Comunica claramente el negocio mediante una presentación estándar haciendo hincapié en los aspectos positivos de los productos de la compañía. Cuando no tiene una respuesta se compromete a investigar para proporcionarla lo más rápidamente posible.

<p style="text-align: center;"><b><i>Comportamientos usuales para la presentación efectiva de información para los clientes.</i></b></p>
--

**GRADO A: 100%**

- Prepara propuestas y presentaciones que contienen todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que ofrece teniendo en cuenta las necesidades del cliente anteriormente detectadas.
- Presenta a su cliente o audiencia la relación costo/beneficio de beneficios de los productos presentados.
- Escucha con atención las preguntas y dudas formuladas por sus oyentes y las responde con claridad y con argumentos acertados.
- Se anticipa a las objeciones que pueden desplegar sus espectadores y las maneja efectivamente cuando éstos las presentan.
- Tiene habilidad para persuadir y siempre logra impactar, atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza en su audiencia.

**GRADO B: 75%**

- Prepara y realiza presentaciones efectivas ante sus clientes.
- Presenta y comunica notoriamente las características y los beneficios de la propuesta/solución a los clientes.
- Se expresa clara y fluidamente ante diversas clases de público, transmitiendo claramente lo que desea y se apoya en diversas herramientas como presentaciones interactivas, medios audiovisuales y material promocional.
- Con facilidad maneja las objeciones a sus propuestas, presentando argumentos claros y convincentes que las sustentan.

- Logra impactar a su audiencia con su presentación, provocando aceptación y entusiasmo y en la mayoría de los casos la compra de la propuesta/solución.

*GRADO C: 50%*

- Expone los beneficios fundamentales de la propuesta/solución y sabe explicar sus ventajas y desventajas frente a las de la competencia.
- Logra resolver las objeciones de los clientes a la propuesta/solución, con explicaciones claras y consistentes.
- Utiliza métodos de comunicación apropiados, tanto verbales como audiovisuales, que logran persuadir y convencer.
- Interesa a su audiencia en la propuesta/solución que ofrece la empresa.

*GRADO D: 25%*

- Comunica los beneficios de las propuestas de la empresa ante los clientes.
- Maneja efectivamente las objeciones de los clientes a los productos de la empresa y deriva consultas específicas a los especialistas que corresponda.
- Muestra interés por mejorar sus presentaciones, solicitando la opinión de pares o colaboradores antes de la efectiva presentación, a fin de lograr el mejor impacto.
- Evalúa el grado de impacto generado en la presentación de propuestas/soluciones, y busca estrategias alternativas para lograr los resultados buscados.

**NO DESARROLLADA:**

- Sus presentaciones de los servicios/productos de la empresa son insuficientes para entusiasmar a los clientes.
- No conoce profundamente los productos o servicios que ofrece la empresa, y se le dificulta explicar los beneficios de los mismos.
- No conoce adecuadamente a sus clientes, de modo que falla a la hora de enfatizar los beneficios específicos que las propuestas/soluciones pueden implicar para cada cliente.
- Le cuesta manejar adecuadamente las objeciones que los clientes tienen para con los productos de la organización.
- No muestra interés por mejorar la calidad de sus presentaciones y no aprovecha los medios y el material que tiene la organización para realizarlas.
- Realiza presentaciones poco adecuadas, largas, ambiguas, complejas, que desinteresan o aburren a la audiencia.



## **Profundidad en el conocimiento de los productos**

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

- A Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.
- B Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
- C Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece.  
Conoce los productos de la competencia.
- D Conoce los productos utilizados habitualmente.

<p><b><i>Comportamientos usuales referidos al manejo de información sobre los productos de la organización</i></b></p>
--

### *GRADO A: 100%*

- Conoce perfectamente cada uno de los productos que ofrece la organización, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno de estos frente a la competencia.
- Es consciente de las debilidades de sus productos y realiza investigaciones de mercado, facilitando la mejora de la calidad de los productos y orientando dichas mejoras a la satisfacción de los clientes.
- Realiza innovadoras propuestas de mejora que exceden los requerimientos de los clientes.
- Conoce profundamente como manejar las objeciones de los clientes a cada uno de los productos que ofrece la organización, utilizando la información sobre los mismos (fortalezas, beneficios y ventajas competitivas).
- Tiene gran habilidad para comunicar los beneficios esenciales de los productos y sabe explicar sus ventajas y desventajas frente a los de la competencia.
- Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre las estrategias y novedades de la misma.
- Frecuentemente detecta oportunidades en el mercado para los productos de la organización y para el lanzamiento de nuevos productos.
- Conoce las tendencias del mercado y constantemente busca oportunidades de mejora y de nuevos negocios para satisfacer las necesidades de un mercado en permanente cambio.
- Investiga acerca de la satisfacción de los clientes y de nuevas necesidades de los mismos para realizar mejoras y desarrollar nuevos productos.

### *GRADO B: 75%*

- Conoce los productos de la organización, sus ventajas y desventajas en relación con los de la competencia.
- Conoce las tendencias del mercado para los productos de su organización.

- Maneja eficientemente las objeciones de los clientes a los productos ofrecidos.
- Realiza propuestas de mejora a los productos y servicios que brinda la empresa.
- Puede exponer los beneficios, las ventajas y desventajas de los productos.
- Conoce ampliamente la competencia y sus productos.
- Se preocupa por buscar oportunidades en el mercado para los productos de la empresa.
- Implementa herramientas para verificar el grado de satisfacción de los clientes sobre los productos de la organización.

*GRADO C: 50%*

- Conoce los productos de la empresa, y brinda asesoramiento adecuado sobre los mismos a los clientes.
- Resuelve las dudas y consultas de los clientes respecto a los productos de la empresa.
- Tiene el conocimiento necesario acerca de la competencia y sus productos.
- Realiza sugerencias para la adaptación de los productos a las necesidades de los clientes, de acuerdo con sus sugerencias o solicitudes en ese sentido.

*GRADO D: 25%*

- Tiene un conocimiento adecuado de los productos de la organización
- Trata de manejar las objeciones de los clientes a los productos de la empresa, y deriva a quienes tienen mayor conocimiento las consultas que no puede manejar por sí mismo, cuando se trata de consultas muy complejas.
- Busca información sobre los productos de la competencia, cuando es necesario para discutir algún tema con un cliente.
- Traslada a quien corresponde las sugerencias brindadas por los clientes respecto de las mejoras necesarias para implementar en los productos ofrecidos.

**NO DESARROLLADA:**

- Conoce deficientemente los productos de la organización y manifiesta poco interés por aprender acerca de ellos.
- No es capaz de manejar adecuadamente las objeciones que los clientes tienen para con los productos de la organización.
- Muestra poco interés por conocer los productos, estrategias y novedades de la competencia.
- Le cuesta explicar las ventajas y desventajas de los productos de la empresa frente a los de la competencia.
- Se preocupa poco por realizar investigaciones de mercado que permitan realizar mejoras a los productos.
- Difícilmente propone mejoras para los productos, o detecta nuevas oportunidades de mercado.
- No muestra interés por satisfacer las necesidades de los clientes.

## Resolución de problemas comerciales

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

- A Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.
- B Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.
- C Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.
- D Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

***Comportamientos habituales referidos a la capacidad de presentar soluciones a los problemas de los clientes a su máxima satisfacción.***

### *GRADO A: 100%*

- Tiene un profundo conocimiento del negocio del cliente y sus productos.
- Investiga a fondo las necesidades de los clientes y sus problemas a través de investigaciones de mercado, y otras variables de tipo económico y social que pueden impactar en la participación de sus productos en el mercado.
- Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o las causas de los problemas del cliente, para poder diseñar estrategias de resolución.
- Establece enfoques y esquemas no existentes para resolver problemas complejos de los clientes, y con base en ellos desarrolla soluciones creativas que resuelven efectivamente el problema del cliente.
- Se anticipa a posibles problemas y situaciones del cliente no explícitas, que requieren alto grado de creatividad y visión a futuro, y desarrolla propuestas innovadoras y acertadas para enfrentarlas.
- Logra los más altos niveles de satisfacción en sus clientes.

### *GRADO B: 75%*

- Conoce bien el negocio del cliente y sus productos.
- Investiga y aclara los requerimientos de los clientes.
- Se adelanta a los problemas potenciales de los clientes resolviendo inconvenientes no evidentes.
- Desarrolla por si solo enfoques complejos y no existentes para resolver los problemas de los clientes.
- Busca la asesoría de especialistas para desarrollar soluciones complejas y creativas que resuelven los problemas de los clientes, y producen su satisfacción.

*GRADO C: 50%*

- Mejora sus conocimientos acerca de los clientes y sus productos, en la medida que se le acerca información.
- Investiga acerca de los requerimientos y necesidades de los clientes.
- Desarrolla soluciones que no requieren de un alto grado de creatividad, basándose en situaciones similares aprendidas con la experiencia.
- Realiza propuestas sencillas que responden a problemas que no son de alta complejidad pero que contribuyen a la satisfacción del cliente.

*GRADO D: 25%*

- Tiene una idea adecuada del negocio del cliente.
- Comprende los requerimientos de los clientes cuando le son explicados, y realiza propuestas para lograr su satisfacción.
- Se anticipa a problemas futuros de los clientes más conocidos o habituales.
- Resuelve los problemas de los clientes que requieren de respuestas estándar, aprendidas con la experiencia.

**NO DESARROLLADA:**

- Tiene escaso conocimiento del negocio del cliente y sus productos y no logra comprender sus problemas.
- No se interesa por explorar las necesidades del cliente ni las causas de sus problemas.
- No ofrece respuesta a los problemas del cliente causando insatisfacción en el mismo.
- No se anticipa a las necesidades del cliente.
- Genera respuestas estereotipadas a los planteos de sus clientes, que pueden resultar inadecuadas.
- No conoce profundamente al mercado y sus clientes; carece de información completa para comprender las implicancias de sus sugerencias en ellos.

## Temple

Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

- A Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.
- B Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro.
- C Intenta explicar las causas o motivos de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.
- D Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores.  
  
No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.

<p style="text-align: center;"><b><i>Comportamientos habituales frente a los acontecimientos negativos ya los fracasos propios o ajenos.</i></b></p>
--

### GRADO A: 100%

- Es sereno, prudente y tiene una gran fortaleza. Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión.
- Explica problemas complejos, fracasos propios o ajenos y/o acontecimientos negativos, sin perder la calma, el realismo y el optimismo.
- No sobredimensiona logros propios ni de su equipo y puede evaluar objetivamente su desempeño y el de su gente.
- Es tenaz. Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables de trabajo.
- Su ánimo es bueno y estable, aún en situaciones cambiantes, alternativas o adversas o frente a largas jornadas de trabajo, viajes y cambios de contexto y/o de lugares geográficos.
- Comprende cabalmente el alcance y la repercusión de sus acciones y utiliza estratégicamente el recurso del ejemplo para motivar y promover aspectos positivos y buenas prácticas. Es tomado como un referente en este sentido. Demuestra una gran capacidad de revisión crítica y autocrítica. Analiza las consecuencias de acciones realizadas y utiliza el fracaso pasado (propio, ajeno y organizacional) como enseñanza enriquecedora para acciones presentes y futuras.
- Constantemente da feedback formal e informal con el fin de enriquecer y enriquecerse en los resultados.
- Promueve el desarrollo de la perseverancia entre su gente, y da coaching para desarrollar la competencia entre sus subordinados.
- Transmite su fortaleza y constancia a todo el equipo, motivándolo permanentemente por diversas vías, formales e informales.
- Es prudente, moderado y sensato en todos sus actos, tanto en su vida laboral como personal.

### GRADO B: 75%

- Analiza las consecuencias de acciones pasadas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes.
- Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constante su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo.

- Hace propuestas valiosas para contrarrestar fracasos tanto propios como ajenos. Funciona eficazmente y se maneja con serenidad, aún en contextos conflictivos o no habituales.
- Opera con facilidad y sin perder la calma ante situaciones adversas. Adapta tácticas y objetivos para afrontar las situaciones de cambio y solucionar problemas.
- Revisa críticamente su accionar y puede realizar cambios al respecto. Analiza su performance para comprender fracasos y mejorar el futuro.
- Da y pide ayuda y feedback de modo constante para mejorar el desempeño y corregir errores.
- Mantiene alto su nivel de constancia y firmeza trabajando duro para lograr su objetivo en todas las circunstancias, con alto nivel de calidad y efectividad. Insiste, repite y corrige conductas, hasta encaminar su acción en pos del logro propuesto.
- Es moderado y sensato en todos sus actos laborales, tanto en relación con sus tareas, como con la gente.

*GRADO C: 50%*

- Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza en su accionar, hasta el logro de sus objetivos, obteniendo en general un buen nivel de calidad y eficiencia.
- Actúa ante los problemas que se le plantean con sentido común, moderación y sensatez.
- Brinda asesoramiento cuando se lo consulta sobre cuestiones laborales o personales, basándose en su sentido común.
- Cambia su modo de accionar frente al comentario o sugerencia de un par o un superior.
- Suele reflexionar acerca de su propia performance a fin de poder establecer mejoras al respecto.
- Ante situaciones adversas, da y pide ayuda y feedback para mejorar el desempeño, corregir errores y poder -de todos modos- alcanzar los objetivos acordados.

*GRADO D: 25%*

- Revisa con autocrítica pero le cuesta abrirse al respecto. Las explicaciones que brinda pormenorizan las causas de sus propios errores.
- Implementa tácticas y objetivos para afrontar las situaciones de cambio y solucionar problemas, según las indicaciones que le brinda un superior. Hace comentarios y brinda ayuda a los demás para mejorar el desempeño y corregir errores.
- Valora las perspectivas de otros pero sólo ocasionalmente modifica su accionar tomándolas efectivamente en cuenta.
- Circunstancialmente utiliza experiencias pasadas (éxitos y fracasos, propios, ajenos y organizacionales como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.
- Rehace sus tareas, hasta que la calidad de su trabajo sea acorde a "lo esperado".
- Actúa ante los problemas cotidianos con sentido común, moderación y sensatez.

#### NO DESARROLLADA

- Sobredimensiona logros propios y grupales y pormenoriza los fracasos, evidenciando una muy pobre capacidad de evaluar objetivamente su desempeño y el de su equipo.
- Demuestra una pobre capacidad de revisión crítica y autocrítica. Tiene dificultad para explicar y explicarse las razones de los errores cometidos.
- La exigencia sostenida, demandada por proyectos, trabajos o situaciones críticas, impacta negativamente sobre su ánimo y su rendimiento (en calidad y plazos)
- Se mantiene dinámico, sólo si las motivaciones externas le parecen suficientes para realizar el esfuerzo. Su ánimo fluctúa de acuerdo con el entorno, las situaciones, los interlocutores y la intensidad de las presiones.
- Se muestra abatido tras fracasos personales o grupales y no se esfuerza por recomponerse y volver a intentarlo.
- No analiza las consecuencias de acciones realizadas con anterioridad, ni utiliza el fracaso pasado (propio, ajeno y organizacional) como enseñanza enriquecedora para acciones presentes y futuras.
- No da ni pide feedback formal ni informal con el fin de enriquecer y enriquecerse en los resultados.
- Se rinde fácilmente ante las dificultades.
- Ante situaciones imprevistas, reacciona impulsiva o intempestivamente, sin darse tiempo para reflexionar sobre cuál puede ser la mejor alternativa de acción.

## Tolerancia a la presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

- A Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
- B Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.
- C Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
- D Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

### ***Comportamientos frente a condiciones abrumadoras de trabajo.***

#### *GRADO A: 100%*

- Resuelve muy eficientemente sus tareas aún cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos.
- Actúa con flexibilidad ante situaciones límites, planteando nuevas estrategias de acción y cumpliendo a pesar de los cambios imprevistos los objetivos propuestos.
- Mantiene su predisposición y actitud positiva y la trasmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes de límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados.
- Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada.
- Se conduce con alto profesionalismo sin exteriorizar desbordes emocionales en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.

#### *GRADO B: 75%*

- Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempos o mayor exigencia en la información requerida.
- Trasmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.
- Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo.
- Resuelve habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad, sin importar el esfuerzo que le demanden.
- Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés.
- A pesar de situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse manteniendo la calidad de sus trabajos.



*GRADO C: 50%*

- Se organiza requiriendo en ocasiones de algún guía cuando el ritmo habitual de trabajo cambia demandando mayores esfuerzos.
- Maneja sin problemas varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de las veces.
- Responde con una sensible baja en su rendimiento si se siente acosado por su superior (o por las circunstancias) para la entrega del trabajo asignado.
- En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.
- Requiere de una supervisión más cercana durante tareas abrumadoras.

*GRADO D: 0%*

- Actúa con notable ineficiencia cuando surgen mayor cantidad de obstáculos o problemas de los que habitualmente está acostumbrado a manejar.
- Se desorganiza entorpeciendo el trabajo de sus pares si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo.
- Es inflexible y obcecado para aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo y organización de sus tareas, manteniendo los límites de su tiempo personal para la entrega de las tareas asignadas.
- Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior (o las circunstancias) para la finalización de algún trabajo.
- Trasmite a todo su entorno de trabajo emociones negativas generando conflictos entre sus pares, que impactan directamente en la calidad no solamente de su trabajo sino el de toda su área.

## Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

- A Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario.  
Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
- B Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
- C Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
- D Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

### ***Comportamientos habituales vinculados con el equipo de trabajo***

#### *GRADO A: 100%*

- Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.
- Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a que pertenezcan.
- Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.
- Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo, sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo.
- Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo a fin de añadir valor a los resultados grupales obtenidos.
- Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

#### *GRADO B: 75%*

- Anima y motiva a los demás.
- Desarrolla el espíritu de equipo.

- Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.
- Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales.
- Resuelve los conflictos de su equipo.

*GRADO C: 50%*

- Solicita opinión de los miembros del equipo.
- Valora las ideas y experiencias ajenas.
- Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.
- Promueve la colaboración entre equipos.
- Valora las contribuciones ajenas, aún cuando se le planteen diferentes puntos de vista

*GRADO D: 25%.*

- Coopera en las actividades comunes.
- Participa con entusiasmo en el grupo.
- Apoya las decisiones de su grupo.
- Realiza la parte del trabajo que le corresponde.
- Mantiene informados a los otros miembros del equipo de los temas que lo afectan.
- Comparte información.

**NO DESARROLLADA:**

- Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás.
- Trabaja mejor en forma individual.
- Prioriza sus objetivos personales sobre los del equipo o la organización.
- Le cuesta compartir información o mantener a sus pares al tanto de sus avances.
- Es receloso de los logros de los demás. Es competitivo.
- Genera conflictos dentro del equipo de trabajo.