

MARTHA ALICIA ALLES

**DICCIONARIO
DE COMPORTAMIENTOS
GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

**CÓMO DESCUBRIR LAS COMPETENCIAS
A TRAVÉS DE LOS COMPORTAMIENTOS**

**Incluye 4.538 comportamientos
para 160 competencias**

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2004, 2005 by Ediciones Granica S.A.

© 2004, 2005 by Martha Alles S.A.

1ª edición: abril de 2004

1ª reimpresión: julio de 2005

2ª reimpresión: diciembre de 2005

BUENOS AIRES Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3º G
C1048AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +5411-4374-1456 - Fax: +5411-4373-0669
E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

MÉXICO Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Cerrada 1º de Mayo 21
Col. Naucalpan Centro
53000 Naucalpan, México
Tel.: +5255-5360-1010 - Fax: +5255-5360-1100
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

SANTIAGO Ediciones Granica de Chile S.A.
San Francisco 116
Santiago, Chile
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

MONTEVIDEO Ediciones Granica S.A.
Salto 1212
11200 Montevideo, Uruguay
Tel./Fax: +5982-410-4307
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Alles, Martha Alicia

Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias : cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos - 1a ed. 2a reimp. -

Buenos Aires : Granica, 2005.

432 p. ; 23x17 cm.

ISBN 950-641-433-5

1. Recursos Humanos. 2. Desempeño de Personal. I. Título
CDD 615.312

AGRADECIMIENTOS

*A los clientes de nuestra firma en los que hemos implementado
Gestión por competencias, tanto en la Argentina
como en otros países de habla hispana, quienes con su confianza
y exigencia nos motivan profesionalmente.*

A todos los integrantes de Martha Alles S.A., por su permanente apoyo.

Índice

Presentación	15
Competencias. La gestión de recursos humanos	21
<i>Diccionario de comportamientos. Cómo utilizarlo</i>	43
Comportamientos para competencias cardinales	65
• Compromiso	66
• Ética	68
• Prudencia	70
• Justicia	72
• Fortaleza	74
• Orientación al cliente	76
• Orientación a los resultados	78
• Calidad de trabajo	80
• Sencillez	82
• Adaptabilidad al cambio	84
• Temple	86
• Perseverancia	88
• Integridad	90
• Iniciativa	92
• Innovación	94
• Flexibilidad	96
• <i>Empowerment</i>	98
• Autocontrol	100
• Desarrollo de las personas	102
• Conciencia organizacional	104

Comportamientos para niveles ejecutivos	107
• Desarrollo de su equipo	108
• Modalidades de contacto	110
• Habilidades mediáticas.....	112
• Liderazgo.....	114
• Liderazgo (II)	116
• Liderazgo para el cambio.....	118
• Pensamiento estratégico.....	120
• <i>Empowerment</i>	122
• <i>Empowerment</i> (II)	124
• Dinamismo - Energía.....	126
• <i>Portability</i> / Cosmopolitismo / Adaptabilidad	128
• Relaciones públicas.....	130
• Orientación al cliente.....	132
• Trabajo en equipo	134
• Orientación a los resultados.....	136
• Integridad.....	138
• Iniciativa	140
• <i>Entrepreneurial</i>	142
• Competencia “del naufrago”.....	144
Comportamientos para niveles gerenciales intermedios	147
• Alta adaptabilidad - Flexibilidad	148
• Colaboración.....	150
• Calidad del trabajo	152
• Dinamismo - Energía.....	154
• <i>Empowerment</i>	156
• <i>Empowerment</i> (II)	158
• Franqueza - Confiabilidad - Integridad	160
• Habilidad analítica.....	162
• Iniciativa - Autonomía - Sencillez.....	164
• Liderazgo.....	166
• Liderazgo (II)	168
• Modalidades de contacto	170
• Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad.....	172
• Orientación al cliente interno y externo	174
• Profundidad en el conocimiento de los productos.....	176

• Orientación a los resultados.....	178
• Orientación a los resultados (II)	180
• Orientación al cliente.....	182
• Orientación al cliente (II).....	184
• Negociación	186
• Comunicación.....	188
• Aprendizaje continuo.....	190
• Credibilidad técnica	192
▪ Presentación de soluciones comerciales	194
• Resolución de problemas comerciales	196
• Trabajo en equipo	198
• Trabajo en equipo (II)	200
• Capacidad de planificación y de organización	202
• Iniciativa	204
• Iniciativa (II)	206
• Innovación	208
• Adaptabilidad al cambio.....	210
• Perseverancia	212
• Temple.....	214
• Conocimiento de la industria y el mercado.....	216
• Construcción de relaciones de negocios.....	218
• Pensamiento analítico	220
• Pensamiento analítico (II)	222
▪ Manejo de relaciones de negocios.....	224
• Pensamiento conceptual	226
• Pensamiento conceptual (II)	228
• Dirección de equipos de trabajo.....	230
• Desarrollo estratégico de los recursos humanos	232
• Impacto e influencia.....	234
• Impacto e influencia (II)	236
• Capacidad de entender a los demás	238
• Integridad.....	240
• Flexibilidad.....	242
• Autocontrol	244
• Búsqueda de información	246
• Conciencia organizacional.....	248
• Confianza en sí mismo	250
• Desarrollo de relaciones.....	252

• Desarrollo de las personas	254
• Preocupación por el orden y la claridad	256
• <i>Entrepreneurial</i>	258
• Competencia “del naufrago”	260
Comportamientos para niveles iniciales	263
• Alta adaptabilidad - Flexibilidad	264
• Capacidad para aprender	266
• Dinamismo - Energía	268
• Habilidad analítica	270
• Iniciativa - Autonomía	272
• Liderazgo	274
• Modalidades de contacto	276
• Orientación al cliente interno y externo	278
• Productividad	280
• Responsabilidad	282
• Tolerancia a la presión	284
• Trabajo en equipo (<i>team work</i>)	286
• Flexibilidad	288
• Autocontrol	290
• Búsqueda de información	292
• Conciencia organizacional	294
• Confianza en sí mismo	296
• Desarrollo de relaciones	298
• Desarrollo de las personas	300
• Impacto e influencia	302
• Pensamiento analítico	304
• Preocupación por el orden y la claridad	306
• Pensamiento conceptual	308
Comportamientos para competencias del conocimiento	311
• Apoyo a los compañeros	312
• Autodirección basada en el valor	314
• Responsabilidad personal	317
• Innovación del conocimiento	320
• Profesionales inteligentes	323
• Desarrollo de profesionales inteligentes	325

• Competencias de los profesionales del conocimiento	328
• Desarrollo de redes flexibles.....	332
• Desarrollo de redes inteligentes	335
• Conocimiento inteligente	337
• Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes.....	340
<i>E-people</i> y gestión del conocimiento	343
• Redes a partir de comunidad de intereses	343
Comportamientos para empresas del conocimiento	345
• Trabajo en equipo centrado en objetivos.....	345
• Comunicación para compartir conocimientos	348
• Orientar y desarrollar a otras personas	351
• Desarrollar la relación con el cliente.....	353
• Gerenciamiento (<i>management</i>) de proyectos	356
• Comprender el negocio del cliente.....	359
• Demostrar valor.....	362
• Metodología para la calidad	364
• Herramientas al servicio del negocio	366
• Manejo de relaciones de negocios (<i>networking</i>).....	368
Comportamientos para <i>e-competences</i>	371
• Construcción de relaciones de negocios.....	372
• Innovación	375
• Adaptabilidad al cambio.....	377
• Manejo de relaciones de negocios (<i>networking</i>).....	379
• Dirección de equipos de trabajo.....	381
• Temple.....	384
• <i>Portability</i> / Cosmopolitismo / Adaptabilidad	386
• Competencia asesina	388
• Desarrollo estratégico de los recursos humanos	390
• Desarrollo del equipo.....	393
• Modalidades de contacto	395
• Habilidades mediáticas.....	398
• Liderazgo para el cambio.....	400
• Pensamiento estratégico.....	402
• <i>Empowerment</i>	404

14 DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

• Dinamismo - Energía.....	406
• Relaciones públicas.....	408
• <i>Entrepreneurial</i> digital	411
• Competencia "del naufrago".....	414
Bibliografía	417
Cómo utilizar los diccionarios en gestión de recursos humanos por competencias	419
Unas palabras sobre la autora	425

La presente obra forma parte de una serie que hemos denominado “Diccionarios”. El primero de ellos, y piedra fundamental de la serie, es *Gestión por competencias. El diccionario*¹, preparado sobre la base de nuestra experiencia juntamente con un paciente relevamiento de diferentes fuentes. Continuando con la serie, se elaboró el *Diccionario de preguntas*².

Por último, la trilogía se completa con el *Diccionario de comportamientos*, donde por cada grado de competencia se presentan ejemplos de comportamientos o conductas que lo representan. Tiene como principal objetivo brindar ejemplos, ya que sería *casi imposible* escribir todos los comportamientos posibles en relación con las distintas competencias y grados. Como su nombre lo indica, se trata de una guía de comportamientos, a modo de ejemplos, para facilitar la identificación de las competencias y el grado en que éstas se encuentran presentes.

¿Qué diferencia hay entre el *Diccionario de competencias* y el *Diccionario de comportamientos*?

En el *Diccionario de competencias* las mismas expresan, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, o de trabajar en equipo. En cambio, en el *Diccionario de comportamientos* se muestran ejemplos de conductas para cada grado de la competencia. Los comportamientos constituyen los hechos que demuestran la competencia y su grado; es decir, evidencian la capacidad existente con relación a cada competencia.

Así como en un examen se puede demostrar el conocimiento sobre un tema específico, haciendo un paralelo puede decirse que **los comportamientos muestran el grado de capacidad que se posee sobre una determinada competencia.**

En gestión por competencias se utilizan los conceptos “conducta” o “comportamiento” por igual. Según el *Diccionario de la lengua española*, éstos son sus significados:

1. Alles, Martha Alicia, *Gestión por competencias. El diccionario*, Ediciones Granica, Buenos Aires, última edición 2004.

2. Alles, Martha Alicia, *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.

Conducta: manera o forma de conducirse o comportarse.

Comportamiento: conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.

¿Por qué hemos preferido utilizar *comportamientos* y no *conductas*? Como todo, tiene una explicación. Si bien en la jerga técnica es utilizado el término “conductas”, tenemos la pretensión de dirigirnos a través de este trabajo a un público más amplio que el de los especialistas, como explicaremos en el capítulo que hemos denominado “Cómo utilizarlo”. Entre este público, generalmente la palabra conducta se relaciona con la *mala o buena conducta* como calificación escolar. Es por ello que, para evitar esta connotación y comunicarnos en base a temas más organizacionales, y ante la confirmación de que ambas palabras cuentan con el mismo significado, entendimos que “comportamiento” se asocia más a una conducta adulta en el ámbito de las organizaciones.

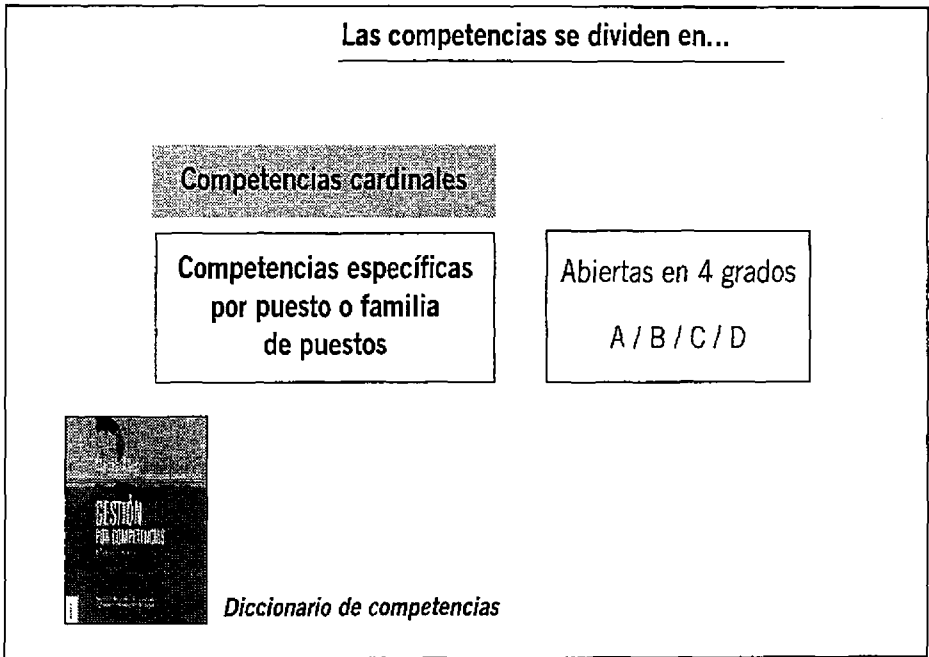
Se destinará un capítulo de este *Diccionario* a “cómo utilizarlo”, pero queremos anticiparle aquí una primera idea. Para una empresa o institución de cualquier tipo que desee seleccionar o evaluar el desempeño por competencias, los comportamientos que se describen en esta obra le servirán de guía para analizar e identificar comportamientos reales de las personas evaluadas.

Las competencias están agrupadas en **competencias cardinales o generales** y **competencias específicas** con distintas aperturas: para **niveles ejecutivos**, para **niveles gerenciales intermedios** y otros niveles intermedios, para **niveles iniciales** y, por último, dos secciones destinadas a sectores específicos. Si bien nuestro trabajo se basa fundamentalmente en el relevamiento de las competencias más utilizadas en el mercado, hemos incluido algunas de nuestra elaboración, como las que se refieren a la *e-people* (las *e-competences*) y otras relacionadas con la gestión del conocimiento.

De más está decir que no todas las competencias y sus comportamientos serán de aplicación a su negocio o a una empresa en particular; y, como resulta obvio, *son muchos* comportamientos (y competencias) para una sola organización.

Los comportamientos que se presentan deben ser tomados como guía; es decir, al evaluar a personas usted podrá encontrar estos comportamientos u otros. La utilización de esta guía le facilitará la identificación de los mismos. Resulta ocioso manifestar que sería imposible presentar en una obra todos los comportamientos posibles en relación con las competencias.

Diccionario de competencias



En la obra *Gestión por competencias. El diccionario* se presentan **160 competencias** distribuidas del siguiente modo:

- 20 competencias cardinales (generales o *core competences*).
- 19 competencias para niveles ejecutivos: números uno de empresa o de área.
- 57 competencias para niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios (jefes, analistas, etc.).
- 23 competencias para niveles iniciales.
- 22 competencias para trabajadores del conocimiento.
- 19 competencias para la *e-people*.

Diccionario de preguntas

En aquellos casos en que en el *Diccionario de competencias* se presentaron dos definiciones, para la confección del *Diccionario de preguntas* las hemos agrupado para tratarlas en forma conjunta. Además, se incorporaron preguntas para explorar la motivación para el cambio y las expectativas de desarrollo profesional.

Son **636 preguntas** distribuidas del siguiente modo:

- ❑ **80** preguntas para explorar competencias cardinales (generales o *core competences*) y para investigar sobre expectativas de desarrollo profesional y motivaciones para el cambio.
- ❑ **76** preguntas para explorar competencias para niveles ejecutivos (números uno de empresa o de área) y para investigar sobre expectativas de desarrollo profesional y motivaciones para el cambio en estos niveles.
- ❑ **200** preguntas para explorar competencias para niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios (jefaturas, analistas, etc.) y para investigar sobre expectativas de desarrollo profesional y motivaciones para el cambio en estos niveles.
- ❑ **100** preguntas para explorar competencias para niveles iniciales y para investigar sobre expectativas de desarrollo profesional y motivaciones para el cambio en estos niveles.
- ❑ **96** preguntas para explorar competencias para trabajadores del conocimiento y para investigar expectativas de desarrollo profesional y sobre motivaciones para el cambio en este ámbito.
- ❑ **84** preguntas para explorar *e-competences* o competencias para la *e-people* y para investigar expectativas de desarrollo profesional y sobre motivaciones para el cambio en este ámbito.

Diccionario de comportamientos

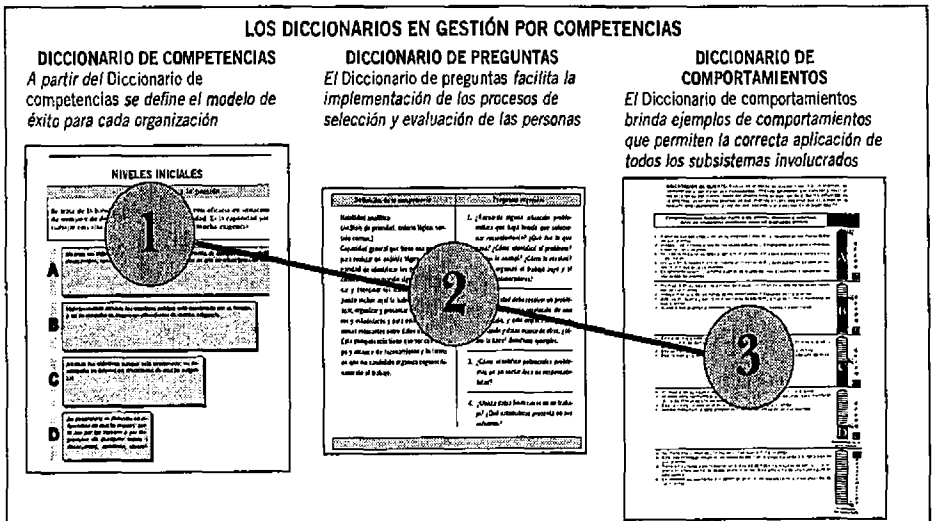
El *Diccionario de comportamientos* presenta ejemplos de conductas habituales según la definición de la competencia planteada y los diferentes grados en que se encuentra.

Son 4.538 comportamientos distribuidos del siguiente modo:

- ❑ 601 comportamientos en relación con competencias cardinales (generales o *core competences*).
- ❑ 427 comportamientos en relación con competencias para niveles ejecutivos: números uno de empresa o de área.
- ❑ 1.585 comportamientos en relación con competencias para niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios (jefes, analistas, etc.).
- ❑ 537 comportamientos en relación con competencias para niveles iniciales. Si bien los comportamientos mencionan en muchos casos la palabra “trabajo”, la misma debe tomarse en un sentido amplio, ya que el comportamiento puede referirse a desempeño académico o laboral, según corresponda.
- ❑ 761 comportamientos en relación con competencias para trabajadores del conocimiento.
- ❑ 627 comportamientos en relación con las denominadas *e-competences* o competencias para la *e-people*.

En síntesis

Las tres obras se relacionan del siguiente modo, que explicaremos en detalle en la sección que hemos denominado “Cómo utilizarlo”.



- A partir del *Diccionario de competencias* se define el modelo de éxito para cada organización.
- El *Diccionario de preguntas* facilita la implementación de los procesos de selección y evaluación de las personas.
- El *Diccionario de comportamientos* brinda ejemplos de conductas, lo que permite una más fácil implementación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en todos los subsistemas involucrados: Selección de personas, Evaluación del desempeño, Desarrollo y Capacitación.

Por último

La presente obra es el producto combinado del esfuerzo de muchas personas, desde la imagen visual de las baterías que muestran la relación entre un comportamiento y el grado de la competencia, diseñado y diagramado por Javier Fernando Burdman, hasta la participación de las licenciadas Verónica Araujo, Graciela Guidobono, Liliana Muñoz y Natalia Rodríguez en la redacción de comportamientos, y de mis asistentes Danisa Sanjuanbenito, Lorena Penza y Carolina Poli. Mi esposo, Juan Carlos Cincotta, ha participado, como en todas mis obras, revisando pacientemente los originales. A todos mi reconocimiento.

Seguiremos en contacto con nuevas obras sobre la temática.

Competencias

La gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos por competencias¹

Introducción a la gestión por competencias

David C. McClelland² analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias.

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La explicación de los términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Una persona que acaba de comer puede a veces pensar acerca de estar sin alimento, pero una persona que piensa continuamente acerca de verse privada de alimentos, aun cuando no está hambrienta, es aquella que podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida.

Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

-
1. Breve resumen del capítulo 2 del libro *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, última edición 2004.
 2. McClelland, David C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

➤ Los logros como motivación

La primera que se investigó intensamente fue la motivación por el logro o "*n achievement*". A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio *input/output*. Mejorar significa obtener el mismo *output* con menos trabajo, obtener un mayor *output* con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor *output* con menos trabajo.

De esta manera la gente con alto "*n achievement*" prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas —y por lo tanto no trabajan más duro— por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Los *entrepreneurs* exitosos tienen alto "*n achievement*".

➤ El poder como motivación

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucren sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alto "*n power*".

Altos niveles de "*n power*" están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

➤ La pertenencia como motivación

Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.

Peretti³ se refiere a los grandes déficits, para el siglo que se inicia, derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un *approach* dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en sus puestos de trabajo. El desarrollo y movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

Para los autores Carretta, Dalziel y Mitrani⁴ los complejos escenarios del fin de siglo, en especial dentro del mundo laboral, requieren:

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto, siempre más complejo y desafiante.
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

A continuación haremos una breve referencia a diferentes autores y algunos ejemplos prácticos en materia de gestión por competencias.

3. Peretti, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Librairie Vuibert, París, 1998.

4. Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*, Franco Angeli/Azienda Moderna, Milán, 1992.

¿Cómo definir una competencia⁵? ¿Qué es una competencia?

Si bien fue David McClelland⁶ el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer⁷: *competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.*

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Seguindo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

Clasificación de competencias

Para Spencer y Spencer⁸ son cinco los principales tipos de competencias:

1. **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

5. No es propósito de esta obra tratar la gestión integral de los recursos humanos por competencias, sólo tocaremos muy brevemente el tema como una pequeña introducción.

6. McClelland, David C., obra citada.

7. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., Estados Unidos, 1993.

8. Spencer y Spencer, *ibídem*.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2. **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son *operarios* intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3. **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que *corresponden* o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que *valora* ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar “en management” pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.

4. **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “responedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5. *Habilidad*. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

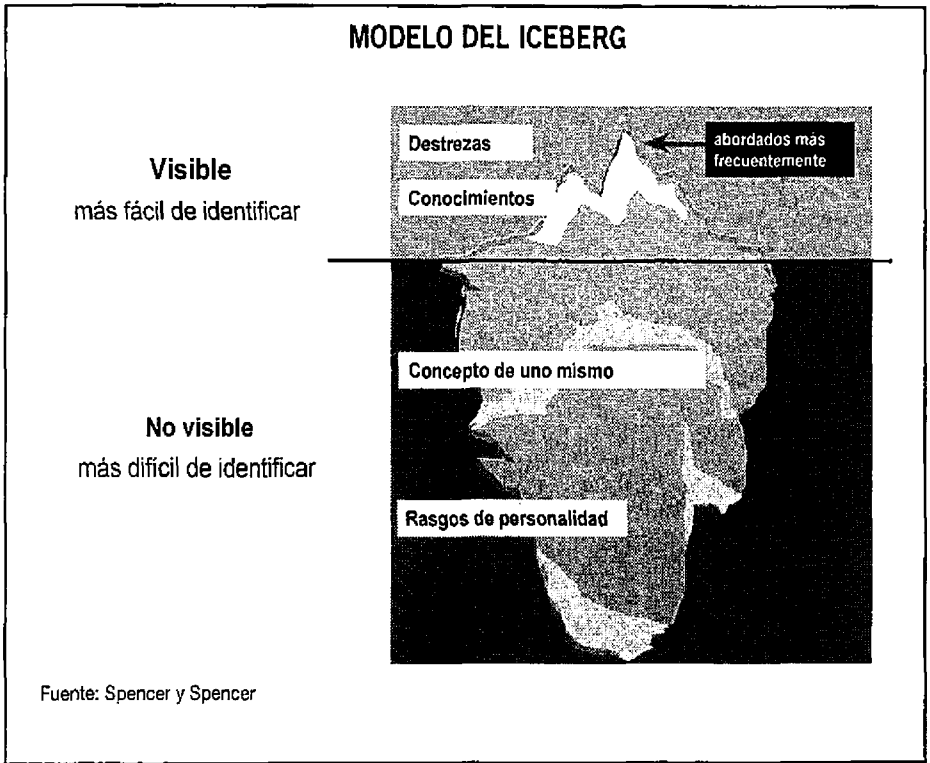
Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Las competencias de motivación y características son, desde el punto de vista de la personalidad, más difíciles de evaluar y desarrollar.

Continuando con los autores mencionados, éstos introducen el “Modelo del Iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficial por estar en la superficie).



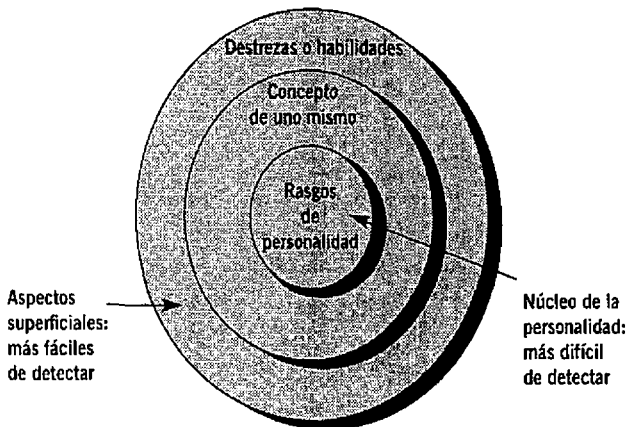
Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (contratando masters en *Administración de Empresas* de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características, y enseñar el conocimiento y habilidades que

se requieren para los puestos específicos. Como dice un director de personal: "Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla".

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al "efecto restringido de rango". En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica de cubrir estas posiciones.

Los conocimientos, las destrezas y las habilidades *están más en la superficie y son más fáciles de detectar*; en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, siguiendo el Modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar. De los mismos autores es –también– el siguiente gráfico, que representa la mayor o menor dificultad de valoración o apreciación de las competencias según su tipo.

Clasificación de competencias según su dificultad de detección



Fuente: Spencer y Spencer

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

Expusimos hasta aquí el tema de competencias en base a un autor norteamericano; ahora haremos un pequeño resumen de cómo aborda el tema una autora francesa, Claude Levy-Leboyer⁹. Esta profesora de Psicología del trabajo resume el tema de la siguiente manera:

9. Levy-Leboyer, Claude, *La gestion des compétences*, Les éditions d'organisation, Paris, 1992. Hay versión en español: *Gestión de las competencias*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.

- ◇ Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen de ellas mejor que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.
- ◇ Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.
- ◇ Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

La misma autora presenta un listado de **competencias universales para los cuadros superiores**:

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de los problemas de la organización
- Análisis de los problemas de fuera de la organización
- Comprensión de los problemas de fuera de la organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de los subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre individuos
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido común
- Creatividad
- Tomar riesgos
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales
- Energía
- Apertura a otros intereses
- Iniciativa

- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación.

La autora plantea diferentes listados de competencias. Otro de ellos que resulta interesante es el que denomina “supracompetencias”:

Intelectuales

Perspectiva estratégica
Análisis y sentido común
Planificación y organización

Interpersonales

Dirigir colaboradores
Persuasión
Decisión
Sensibilidad interpersonal
Comunicación oral

Adaptabilidad

Adaptación al medio

Orientación a resultados

Energía e iniciativa
Deseos de éxito
Sensatez para los negocios.

¿Las competencias son individuales? Si esto es así, ¿cuál es su relación con las empresas? Para Levy-Leboyer, “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir-faire*, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”.

En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa.

¿Cómo se identifican unas y otras? Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la organización.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la organización es competitiva a largo y corto plazo.

Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la compañía. De todos modos los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos.

Para otra francesa, Nadine Jolis¹⁰, las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- a) Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- b) Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- c) Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- d) Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Las tres primeras convergen en la última.

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o eva-

10. Jolis, Nadine, *Compétences et Compétitivité*, Les éditions d'organisation, París, 1998.

luar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones para ponerlas en marcha.

Por último, citaremos otra vez a Spencer y Spencer¹¹. Para estos autores las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: "punto inicial" y "diferenciales", según el criterio de desempeño laboral que predicen.

- *Competencias de punto inicial.* Son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, el conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.
- *Competencias diferenciales.* Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, la orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores al personal de ventas.

Las competencias y la inteligencia emocional

Daniel Goleman¹², en su libro *La inteligencia emocional en la empresa*, plantea interesantes conceptos que se relacionan con los primeros párrafos de este capítulo y con nuestro tema en general. El autor no hace referencia específicamente a las competencias aunque sí menciona a David McClelland¹³, quien fue su profesor en Harvard.

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez

11. Spencer y Spencer, obra citada.

12. Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.

13. Obra citada.

más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

No se trata de una moda pasajera, de la panacea gerencial del momento...

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer representado por competencias tales como **motivación para el logro**, **deseo de asumir responsabilidades** y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Nos hemos referido en otras publicaciones a la *empleabilidad* como un factor importante, definiéndola como la *chance* de encontrar o no un empleo. Entre los aspectos clave para mantenerse interesante a los ojos de un futuro empleador señalamos: capacidades actualizadas permanentemente, compromiso, disponibilidad para el trabajo y la actitud frente a una búsqueda. Todos estos aspectos se encuentran dentro de los “factores emocionales”.

Volviendo otra vez a Goleman, el autor aclara algunos “conceptos erróneos”:

Inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”. En momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

Nos hemos referido además a la selección por competencias, en especial a cómo entrevistar por competencias¹⁴, en otra obra, coincidiendo con Goleman en que para seleccionar personas *se evalúa cada vez más* “la inteligencia emocional” –*cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás– para decidir quién será contratado y quién no.*

Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- ◇ Definir visión y misión.
- ◇ Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- ◇ Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- ◇ Validación de las competencias.
- ◇ Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Es imprescindible que la máxima conducción de la compañía participe antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

Cómo definir criterios efectivos de competencias

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.

14. Alles, Martha Alicia., *Elija al mejor: Cómo entrevistar por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.

- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y esquema de remuneraciones.

La aplicación de un esquema de competencias por niveles

A continuación damos ejemplos de una competencia, con sus grados*, y de perfiles por competencias. Se tomaron sólo para explicar la idea central de la competencia "Trabajo en equipo" con sus cuatro grados (A el más alto y D el más bajo). Si bien se tratará más adelante, se brinda una explicación de cada uno de los niveles utilizados. Es una apertura arbitraria en cuanto a número; se podría haber utilizado cinco u otro.

A: Alto o desempeño superior. Según Spencer y Spencer¹⁵ es *una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.*

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: *por lo general, esto significa un nivel "mínimamente aceptable" de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto.* No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

15. Spencer y Spencer, obra citada.

* En *Gestión por competencias. El diccionario*, y en esta obra, la apertura en grados se presenta de dos maneras diferentes: el grado D a veces corresponde a un nivel "insatisfactorio" y otras, a una competencia en su "nivel mínimo de desarrollo".

Cómo aplicar en cada uno de los distintos procesos de recursos humanos la gestión por competencias

Del autor al lector

En varias ocasiones nosotros diremos que aunque una empresa no tenga implementado un esquema global por competencias, de todos modos puede utilizar los criterios expuestos, adoptando las definiciones de nuestro *Diccionario de competencias*. Esto no reemplaza a la definición realizada por la máxima conducción de la empresa, paso ineludible para que *funcionen* estas herramientas. Simplemente queremos encontrar un camino para mejorar las prácticas de esa empresa, que de algún modo pueda aprovechar los beneficios de estos procedimientos y, quizá más adelante, poner en marcha un proceso completo.

Selección

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Entrevistas por competencias

Hemos destinado dos obras especialmente a este tema^{16,17}, uno de los más difíciles a la hora de entrenar especialistas. Todos ellos creen saber entrevistar. Los hábitos de entrevistas están arraigados en personas con experiencia y adoptar las nuevas técnicas no es sencillo.

16. Alles, Martha Alicia, *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Obra citada.

17. Alles, Martha Alicia, *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.

La clave es detectar a través de preguntas los *comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar*.

Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial

Las empresas, cuando implementan un esquema de gestión por competencias, se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible entrenarlos?

Muchas de estas preguntas sólo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias.

Esto no significa que la empresa cambie sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado. No. Simplemente sabrá qué debe hacer, entrenar, cambiar de puestos o cómo desarrollar en el futuro a su personal.

Ante la compra-venta de empresas

En las operaciones de compra-venta de empresas se valúan los distintos activos y raramente se valúa el *management* de la misma. Para ello las evaluaciones por competencias, en función de las que le interesan al comprador, serán un elemento diferenciador sobre el valor de ese negocio.

Para poner en marcha planes de carrera y planes de sucesión

Se deriva de lo ya comentado. Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

Plan de jóvenes profesionales

Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementan programas de jóvenes profesionales. Deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro, si de ellos se desea obtener los próximos conductores de la organización.

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal.

Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño.

Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

Del autor al lector

Una empresa puede decir: quiero que todo mi personal tenga la *competencia trabajo en equipo*, e implementar actividades para entrenar en trabajo en equipo a todo el personal, o a toda la fuerza de ventas o a un área en particular. Quizá pueda serle útil. Pero el camino lógico es primero evaluar la competencia y después decidir qué entrenamiento es necesario. Desde ya, esto vale para todas las competencias requeridas para un puesto. Mencionamos sólo una a modo de ejemplo.

Desarrollo de los recursos humanos

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos con relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.

Evaluación de desempeño¹⁸

Evaluación de desempeño¹⁸

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. Vale aquí el mismo comentario que hemos realizado sobre las entrevistas por competencias y los entrevistadores. Los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas.

Evaluación de 360°¹⁹

La evaluación de 360 grados o *feedback 360°* es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Compensaciones

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

18. Alles, Martha Alicia, *La evaluación de desempeño por competencias. Evaluación de 360°*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.

19. *Ibidem*.

**Diccionario de
comportamientos**

Cómo utilizarlo

Un *Diccionario de comportamientos* tiene diferentes aplicaciones, entre las cuales se encuentran las siguientes.

- ♦ *Para entrenamiento* de los especialistas en Recursos Humanos y, en especial, de los distintos integrantes de una organización que deban aprender a identificar comportamientos; por ejemplo, para realizar entrevistas de selección de futuros colaboradores, evaluaciones de desempeño por competencias de sus subordinados, etcétera.
- ♦ *Para los procesos de selección*: una vez que fueron elegidas las preguntas en relación con las competencias sobre las cuales se desea indagar, y los entrevistados dieron sus respectivas respuestas, el *Diccionario de comportamientos* será de utilidad para poder identificar con qué grado de la competencia se identifican los comportamientos o conductas referidos en la entrevista por cada persona.
- ♦ *En procesos de evaluación de desempeño por competencias, y de evaluación de 360 grados*. En este último caso, a su vez, la utilización es doble:

- ⊃ En los procesos de entrenamiento a los evaluadores previos a la implementación.
- ⊃ En la preparación de instructivos.

Se verá a continuación cada uno de estos temas en detalle.

Los perfiles por competencias

No es nuestro propósito tratar el tema de los perfiles ni cómo en éstos se definen las competencias y sus grados; no obstante, y sólo como una forma de presentar un ejemplo, mostraremos tres perfiles donde las competencias se modifican según los niveles de la posición.

En los ejemplos sólo se consigna el nombre de la competencia. Para trabajar, usted necesitará además la definición tanto de la competencia en sí misma como del grado en que ésta se presenta.

PERFIL DE COMPETENCIAS - Posición: especialista junior

Competencias	D	C	B	A
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			<input type="checkbox"/>	
Capacidad de aprendizaje				<input type="checkbox"/>
Dinamismo - Energía				<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica			<input type="checkbox"/>	
Iniciativa - Autonomía			<input type="checkbox"/>	
Liderazgo			<input type="checkbox"/>	
Modalidades de contacto			<input type="checkbox"/>	
Orientación al cliente interno y externo		<input type="checkbox"/>		
Productividad		<input type="checkbox"/>		
Responsabilidad			<input type="checkbox"/>	
Tolerancia a la presión				<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo				<input type="checkbox"/>

Los grados de competencia se modificarían para el nivel semisenior del siguiente modo:

PERFIL DE COMPETENCIAS - Posición: especialista semisenior

Competencias	D	C	B	A
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			<input type="checkbox"/>	
Capacidad de aprendizaje			<input type="checkbox"/>	
Dinamismo - Energía				<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica			<input type="checkbox"/>	
Iniciativa - Autonomía			<input type="checkbox"/>	
Liderazgo			<input type="checkbox"/>	
Modalidades de contacto			<input type="checkbox"/>	
Orientación al cliente interno y externo			<input type="checkbox"/>	
Productividad			<input type="checkbox"/>	
Responsabilidad			<input type="checkbox"/>	
Tolerancia a la presión				<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo				<input type="checkbox"/>

Para el nivel senior, que implica la supervisión de equipos de trabajo, se incluyeron algunas competencias correspondientes a los niveles intermedios.

Las competencias y sus grados para el nivel senior son:

PERFIL DE COMPETENCIAS - Posición: especialista senior

Competencias	D	C	B	A
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			<input type="checkbox"/>	
Competencia - Capacidad				<input type="checkbox"/>
Dinamismo - Energía				<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica			<input type="checkbox"/>	
Iniciativa - Autonomía			<input type="checkbox"/>	
Liderazgo			<input type="checkbox"/>	
Modalidades de contacto				<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente interno y externo			<input type="checkbox"/>	
Empowerment			<input type="checkbox"/>	
Nivel de compromiso - Disciplina personal				
Productividad			<input type="checkbox"/>	
Tolerancia a la presión			<input type="checkbox"/>	
Trabajo en equipo			<input type="checkbox"/>	

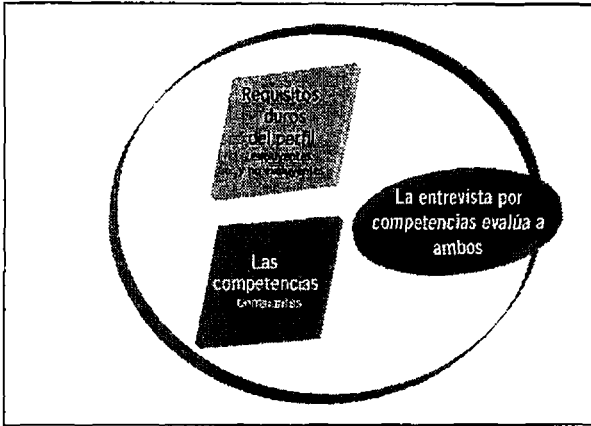
Desde ya, tanto en el *Diccionario de competencias* como en el *Diccionario de preguntas*, y ahora en el *Diccionario de comportamientos*, encontrará no sólo el nombre de la competencia sino también su definición. Para establecer correctamente un perfil es necesario contar con la definición de la competencia y con la descripción correspondiente al grado requerido.

Las empresas que no hayan implementado un sistema integrado de gestión por competencias y deseen utilizar definiciones preelaboradas¹ podrán implementar la selección por competencias o la evaluación de desempeño por competencias, eligiendo de allí las que más representen sus necesidades.

1. Las definiciones de competencias se pueden consultar en *Gestión por competencias. El diccionario*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.

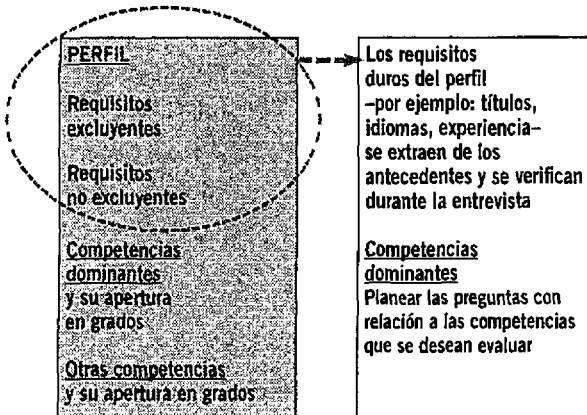
Cómo utilizar los comportamientos: ejemplos en selección

Luego de realizarse el reclutamiento comienza la etapa de selección. El proceso se inicia despejando en una primera instancia las incógnitas técnicas y relativas a conocimientos, continuando luego con las competencias propiamente dichas.



Si bien la entrevista por competencias –como su nombre lo indica– evalúa competencias, esta técnica se puede utilizar para preguntar por la experiencia obtenida en un campo determinado o para averiguar acerca de algún conocimiento que usted desee evaluar especialmente.

La entrevista por competencias



Como puede observarse en los gráficos, primero se analizan los requisitos técnicos del perfil; esto se puede realizar, en una primera instancia, a partir de la lectura de los currículum de los candidatos. Los aspectos técnicos se analizan nuevamente en la entrevista, y durante la misma se evalúan –también– las competencias.

A su vez, se utilizan preguntas para evaluar competencias en distintas instancias o con diversas herramientas. Según lo expuesto en el capítulo 24 de *Elija al mejor...*² las competencias se pueden evaluar utilizando diferentes metodologías:

- ♦ La entrevista por competencias.
- ♦ La entrevista BEI³.
- ♦ Los *assessment*⁴ o A.C.M. (Assessment Center Method) son técnicas grupales para la evaluación de competencias a través de la simulación de situaciones o casos específicamente diseñados⁵.
- ♦ Las evaluaciones de desempeño por competencias⁶. (Este recurso no está disponible cuando la persona que participa en el proceso de selección es externa a la compañía, pero puede utilizarse en el caso de selecciones internas.)
- ♦ Referencias: si son recabadas adecuadamente pueden dar información sobre comportamientos.

El *Diccionario de preguntas* puede serle útil para preparar las preguntas a formular en una entrevista por competencias (planear la entrevista) y en una entrevista BEI. Igualmente, podrá utilizar esta guía para preparar un cuestionario a fin de solicitar referencias de un postulante en el mercado, entre otras situaciones en las que usted necesite indagar a fondo sobre un tema relacionado con las características laborales de una persona.

Le será de especial utilidad para el diseño de entrevistas estructuradas, tanto para ser utilizadas en el área de Recursos Humanos como para que constituyan una guía de entrevistas para la línea. Por ejemplo, para el futuro jefe de la persona a seleccionar o el cliente interno del área de Recursos Humanos. Igualmente le será de mucha utilidad para cursos de capacitación en técnicas de entrevista.

2. Se sugiere al lector interesado en este tema la lectura del capítulo 24 de *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.

3. *Elija al mejor...*, ibídem.

4. La autora se ha referido a los *assessment* en su obra *Empleo: el proceso de selección*, capítulo 11. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001.

5. Martha Alies S.A. dispone de un producto denominado *Manual de Assessment*, editado en 2004 en Buenos Aires, donde se pueden encontrar formularios y casos prácticos.

6. Este tema se ha desarrollado en *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004, y en *Manual de Assessment*, producido por Martha Alies S.A., Buenos Aires, 2003.

En el *Diccionario de preguntas* usted podrá observar este esquema:

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Colaboración Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, 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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar en un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted?</i> <hr/> 2. <i>¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Describame su relación con ellas.</i> <hr/> 3. <i>¿Cómo se siente cuando su departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los asesores o consultores?</i> <hr/> 4. <i>Cuénteme sobre algún proyecto o asignación no rutinaria donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o asesores externos.</i>

Pero, luego de analizar este esquema, la pregunta que todos hacen es cómo pueden considerar las respuestas, cómo pueden identificarlas (es decir, a los comportamientos revelados) con cada competencia y el grado de ésta. No es simple, por algo bastante obvio: cuando las personas actúan, es decir, cuando "se comportan", no lo hacen diciendo: *Ahora uso esta competencia y luego tal otra*; simplemente llevan adelante una acción. Por lo tanto, cuando se analizan comportamientos, primero se debe identificar cada conducta con una competencia, y luego con un grado determinado de la misma.

En el siguiente esquema se muestran la competencia, las preguntas relacionadas y los comportamientos relevados. Usted debe:

1. Identificar/relacionar un comportamiento con una competencia.
2. Relacionar ese comportamiento con el nivel de la competencia que corresponda.

Cómo analizar las respuestas

Perfil por competencias

NIVELES INICIALES
Tolerancia a la presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

A *Alta* Se maneja con calma y serenidad en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

B *Alta* Se maneja con calma y serenidad en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

C *Alta* Se maneja con calma y serenidad en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

D *Alta* Se maneja con calma y serenidad en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

Las respuestas se correlacionan con los grados

Preguntas por competencias

Habilidad analítica
Habilidad de pensar, razonar lógico, utilizar números.

Capacidad para el uso de una persona para analizar los hechos lógicos. Es la capacidad de analizar los problemas, encontrar la información relevante, buscar y evaluar las alternativas, seleccionar la mejor para la solución del problema.

¿Qué tanto se utiliza esta habilidad para analizar los problemas y encontrar la mejor solución?

¿Cómo se utiliza esta habilidad para analizar los problemas y encontrar la mejor solución?

¿Qué tanto se utiliza esta habilidad para analizar los problemas y encontrar la mejor solución?

¿Cómo se utiliza esta habilidad para analizar los problemas y encontrar la mejor solución?

¿Qué tanto se utiliza esta habilidad para analizar los problemas y encontrar la mejor solución?

¿Cómo se utiliza esta habilidad para analizar los problemas y encontrar la mejor solución?

Se formulan preguntas según las definiciones de la competencia, no según el libre criterio del entrevistado

Comportamientos relevantes

COMPETENCIA: Tolerancia a la presión
Se trata de la habilidad para seguir actuando en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

A *Alta* Se maneja con calma y serenidad en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

B *Alta* Se maneja con calma y serenidad en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

C *Alta* Se maneja con calma y serenidad en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

D *Alta* Se maneja con calma y serenidad en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

Para facilitar esta tarea usted podrá utilizar esta obra, donde se brindan ejemplos de comportamientos relacionados con competencias y grados.

A continuación se sugiere la manera de registrar la entrevista.

Cómo registrar la entrevista con relación a competencias



Registrar comportamientos con relación a las competencias e identificando el grado relevado

Diccionario de competencias

NIVELES INICIALES
Tolerancia a la presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de trabajo y de desempeño, serenidad y firmeza. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A *Alta* Se maneja con calma y serenidad en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

B *Alta* Se maneja con calma y serenidad en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

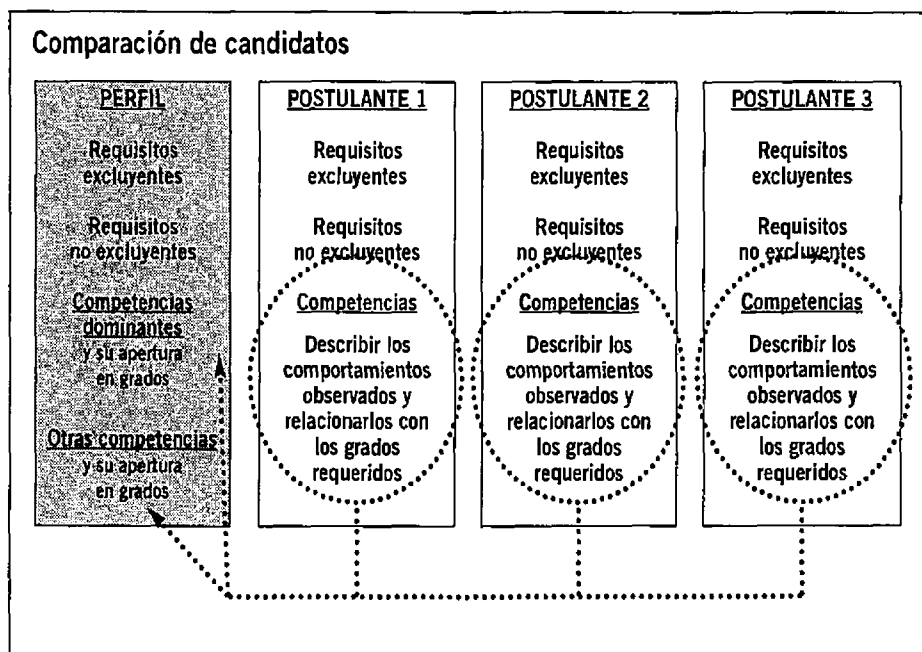
C *Alta* Se maneja con calma y serenidad en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

D *Alta* Se maneja con calma y serenidad en situaciones de presión de trabajo y de desempeño con serenidad y firmeza. Es la capacidad para trabajar con alto desempeño en esas situaciones de alta exigencia.

El *Diccionario de comportamientos* también le será de utilidad para el registro de la entrevista.

A la hora de comparar las distintas postulaciones deberá tener en cuenta los comportamientos relevados, que es la única forma de hacer objetivo su proceso de selección.

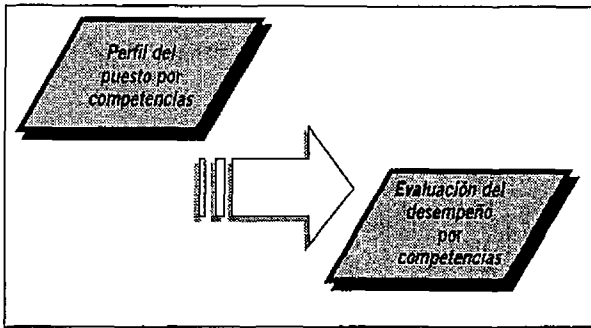
Los candidatos se comparan de acuerdo con el siguiente esquema:



Recuerde que el único método para ser objetivo a la hora de analizar postulaciones es el de la comparación de datos objetivos. En el análisis de la personalidad de los candidatos el dato objetivo que debe utilizar es la comparación de comportamientos.

En evaluación de desempeño

Para evaluar el desempeño desde el modelo de competencias, necesariamente éstas deben estar definidas en relación con un puesto de trabajo.



Existen diferentes metodologías para la evaluación del desempeño de las personas; se han propuesto algunas variantes en otras obras^{7,8}. Cualquiera sea la herramienta que se utilice, si debe evaluar competencias, la metodología implica:

Cómo analizar comportamientos. Pasos

1. Basarse en un hecho real del pasado dentro del periodo evaluado
2. Relacionar el comportamiento observado con las competencias (a cuál pertenece)
3. Relacionar el comportamiento con el grado de la competencia

Fuente: Alles, Martha Alicia, *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Ediciones Granica, Buenos Aires, última edición 2004.

7. Alles, Martha Alicia, *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Obra citada.

8. Alles, Martha Alicia, *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (capítulo 10) y *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos* (capítulo 10), Ediciones Granica, Buenos Aires, reedición 2004.

Como se observa en el gráfico anterior, se debe dividir el análisis en tres pasos. El primero de ellos es relacionar (analizar) hechos reales y concretos dentro del período evaluado. Aquí se presenta una diferencia importante respecto del proceso de selección, en el cual es posible analizar comportamientos sin referencia temporal. El sentido común nos indica que si se entrevista a una persona de 40 años, el análisis no debe basarse en comportamientos de cuando esta persona tenía veinte. En evaluación de desempeño los comportamientos analizados deben corresponder siempre al período evaluado.

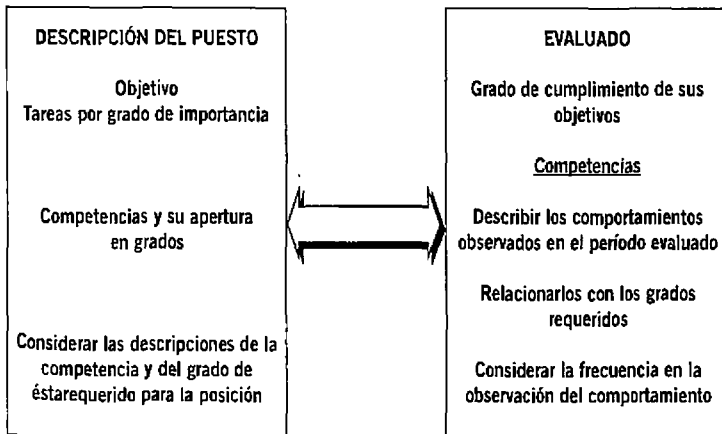
Los pasos posteriores son relacionar este comportamiento con la competencia, y luego con el grado de ésta.

Nuevamente, la utilización del *Diccionario de comportamientos* será de suma utilidad en el momento de realizar la tarea. Aún más que en un proceso de selección, si tenemos en cuenta que en todos los casos las evaluaciones de desempeño son realizadas por los jefes directos de los evaluados, los cuales no siempre son expertos en competencias, aunque hayan recibido una capacitación adecuada.

**LA CLAVE DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS ES
LA OBSERVACIÓN DE COMPORTAMIENTOS**

Al igual que en un proceso de selección, se deberá comparar al evaluado con el perfil requerido por el puesto que ocupa.

Comparación del evaluado con el puesto

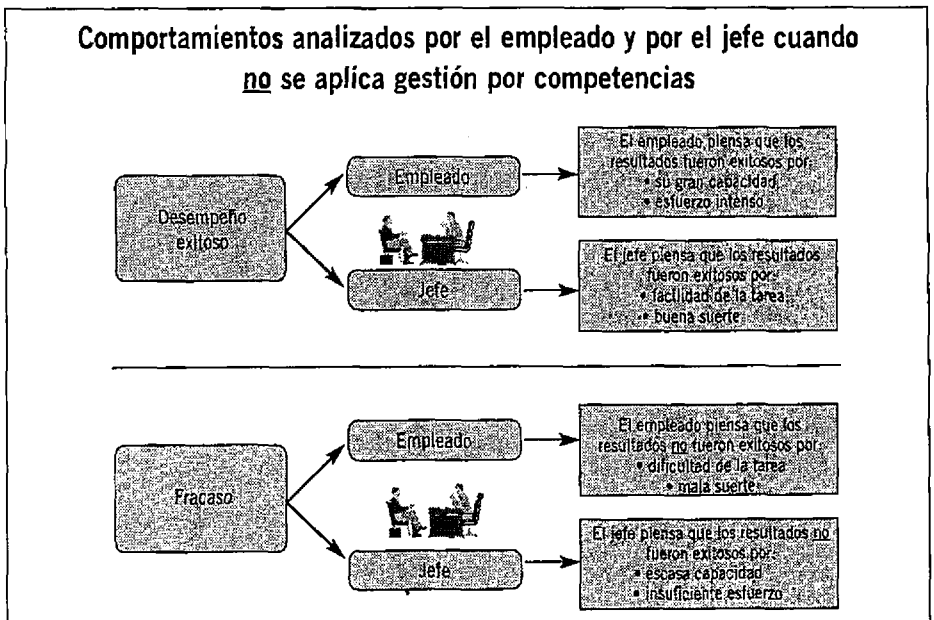


Si bien en los primeros años de implementación es dificultoso el entrenamiento sobre cómo identificar y analizar comportamientos, este conocimiento constituye una herramienta objetiva.

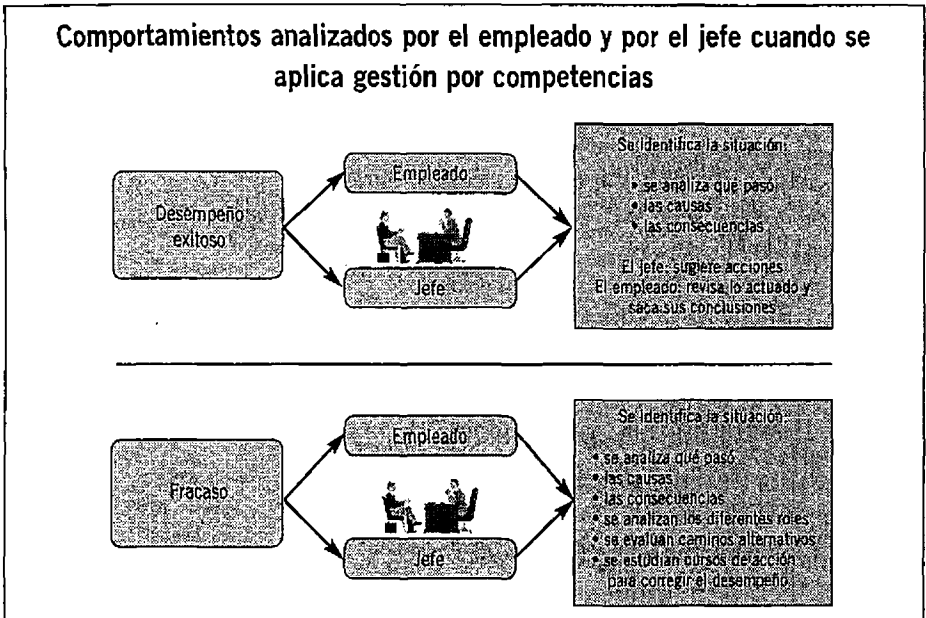
Errores más comunes en el análisis de situaciones relacionadas con el desempeño

Hay errores que tienden a ser comunes en las evaluaciones de desempeño, ya sea en el momento de realizar la evaluación anual o, simplemente, en la relación cotidiana del jefe con su subordinado. Uno de ellos tiene lugar cuando se realiza un análisis rápido, superficial de los hechos; y otro, no menos importante, cuando las percepciones y/o las emociones influyen sobremanera en el análisis de los hechos, por lo cual tienen un papel protagónico la “buena o mala suerte”, se minimiza o sobrevalora la tarea, etcétera. En estos casos, usualmente ni jefe ni empleado tienen el hábito de analizar los hechos y los comportamientos como una forma de aprender de la experiencia y construir conocimientos.

Podemos observar la situación planteada en los dos gráficos que se exponen a continuación.



Cuando las organizaciones trabajan bajo gestión por competencias, la revisión del desempeño puede –y debe– hacerse de otra manera, si bien en el comienzo lograrlo no es sencillo.



Esta obra, que registra los comportamientos típicos relacionados con cada competencia, brinda una guía para el análisis objetivo de los mismos.

Los instructivos en evaluación de desempeño

Si bien los manuales son importantes en todos los sistemas de una organización, con relación a la evaluación de desempeño son de capital importancia, y hacen la diferencia entre un procedimiento exitoso y otro que no lo es.

Un manual o instructivo referido a cómo evaluar el desempeño debe consignar, además de la instrucción general del proceso, ejemplos de comportamientos. Si esto no es así, será sumamente difícil para el evaluador llevar adelante su cometido. Los evaluadores tienen una tendencia general a minimizar estos procedimientos y a valerse de impresiones generales (“tal empleado es bueno, tal otro empleado no lo es”), y en base a estas impresiones se llenan los formularios de

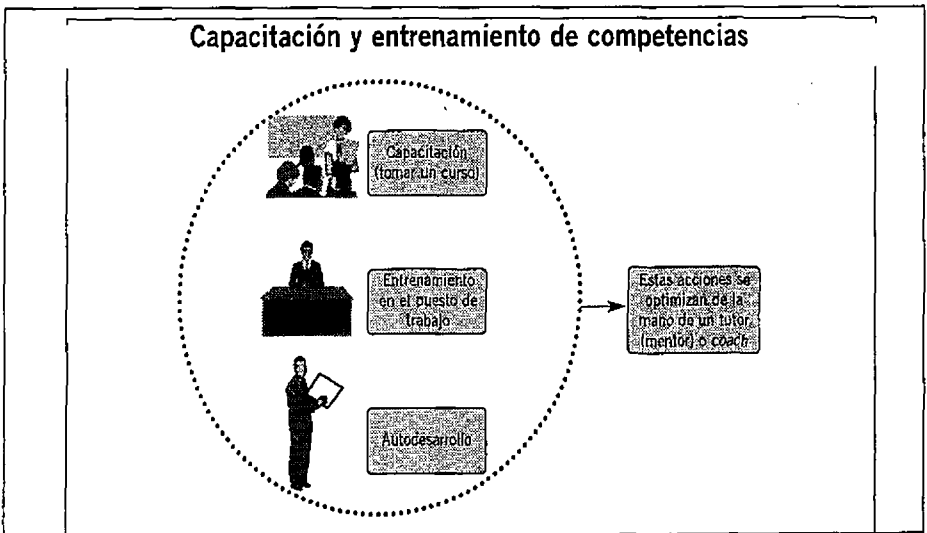
evaluación de desempeño. Cuando se decide trabajar bajo gestión por competencias se desea, por sobre todas las cosas, objetivar los sistemas de evaluación de desempeño; por lo tanto, no valen las impresiones generales.

Si no se les facilita el uso de la herramienta mediante instructivos con ejemplos claros, los evaluadores no podrán resistir la tentación de completar los formularios en base a las mencionadas impresiones generales.

La aplicación de este trabajo a la confección de instructivos facilitará la elaboración de ejemplos de comportamientos. Si usted desea dar a conocer los comportamientos esperados con relación a un puesto en particular, seguramente deberá cambiar la redacción de los comportamientos que presentamos en esta obra, pero tendrá aquí una buena base para ello.

El entrenamiento y la capacitación⁹

El entrenamiento y la capacitación en torno a competencias presentan diferentes aproximaciones y vertientes. La aplicación del *Diccionario de comportamientos* a estos procesos será una guía para el diseño de actividades pero, por sobre todo, orientará a quienes desarrollen el papel de mentores o tutores.



9. Alles, Martha Alicia, *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica, en preparación.

Según se desprende del gráfico anterior, las acciones para el desarrollo de competencias se basan en la sumatoria de los siguientes componentes:

- ♦ Un curso formal sobre la competencia a desarrollar.
- ♦ El entrenamiento derivado del propio desempeño en un puesto: los resultados de las evaluaciones, los comentarios diarios de los superiores y las indicaciones cotidianas en el trabajo sirven como retroalimentación para el desarrollo de competencias.
- ♦ El autodesarrollo es, sin embargo, la base de la generación de competencias.

Las acciones de desarrollo se optimizan con la guía o la supervisión de una persona experta que determine cuáles acciones son indicadas en cada caso y cómo guiar a la persona en su autodesarrollo.

Acerca de la persona experta a la cual hacemos referencia en el punto anterior, podemos hacer algunas observaciones:

- ♦ Puede ser una persona de la organización o un asesor externo.
- ♦ Si es parte de la organización, debe ser de un nivel superior al de la persona a la que ayudará en su desarrollo de competencias. Por lo tanto, podrá ser su jefe directo, el jefe del jefe o bien una persona de cierto nivel dentro de la organización y un referente en la especialidad.
- ♦ Puede ser también una persona de Recursos Humanos, con perfil de *coach* y cierto rango dentro de la organización.
- ♦ Si es un consultor externo deberá ser alguien reconocido en la especialidad.
- ♦ Sea externa o interna, deberá ser una persona con un alto grado de desarrollo en la competencia de referencia y con condiciones –es decir, personalidad y conocimientos– para ser un buen *coach*. Por ejemplo, no podrá ser un *coach* para el desarrollo de las competencias “Negociación” o “Liderazgo” una persona que teniendo los conocimientos sobre estos aspectos no posea, además, un alto grado de desarrollo de la competencia en sí misma. (No es lo mismo tener los conocimientos sobre cómo se debe negociar o liderar un grupo humano que “ser” un buen negociador o líder.) Igualmente, con alto grado o no de la competencia, la persona deberá tener la capacidad de transmitir ese saber (la competencia) a las personas bajo su tutoría. En síntesis, deben darse las dos condiciones simultáneamente: alto grado de desa-

rollo de la competencia y capacidad de transmisión o entrenamiento de otras personas.

- ♦ Si es integrante de la organización, la persona asumirá la tarea bajo el nombre de *mentor* o *tutor*, y si es externa, lo hará bajo la figura de *coach*.

Autodesarrollo

Las empresas pueden promover el autodesarrollo mediante diversas acciones. Para comenzar, deberán difundir las competencias definidas con relación a cada puesto. El primer paso para el autodesarrollo de una persona es que ésta tome conocimiento acerca de qué se espera de ella.

Paralelamente, deberán ofrecerse caminos o guías para el autodesarrollo; por ejemplo, recomendaciones de libros, películas, práctica de deportes, etc. Lo usual es que las organizaciones brinden guías de desarrollo de competencias en la intranet (si corresponde), o disponibles para consulta, por ejemplo, en el área de Recursos Humanos¹⁰.

El *coach* en el área de Recursos Humanos

La figura del *coach* en Recursos Humanos para el desarrollo de competencias es fundamental, pero no todas las organizaciones disponen de presupuesto para esta figura dentro de la organización. Como una forma de suplirla, muchas veces el director de Recursos Humanos asume ese papel.

¿Cómo pueden ellos utilizar este *Diccionario de comportamientos*? Tanto el *coach* desde el área de Recursos Humanos como el tutor o mentor, pueden utilizar esta obra como guía para ayudar a la persona bajo tutoría en el desarrollo de sus competencias. El esquema a aplicar no difiere del que fue explicado para otras situaciones.

Primero: se debe ubicar a la persona en una situación.

Luego: solicitarle que describa su comportamiento.

10. En el *Manual para el desarrollo de competencias* (Martha Alles S.A., Buenos Aires, 2003) se ofrecen las "Guías para el desarrollo de 50 competencias".

A continuación: cotejar este comportamiento con los comportamientos esperados (ejemplos) para los distintos grados.

Por último: analizar de qué otra forma la persona podría haber obrado para que su comportamiento se encuadrara en un nivel superior.

No es nuestro propósito explicar en detalle cómo se desarrollan competencias ni las funciones del tutor o mentor o el *coach*, sino simplemente presentar los diferentes usos del *Diccionario de comportamientos*.

Cómo interpretar los distintos comportamientos

Cuando se hace referencia a las competencias cardinales (*core competences* o competencias generales), se entiende que son competencias que deben verificarse en toda la organización.

Para nuestro trabajo hemos relacionado los comportamientos de los niveles más altos, grados A o B, con posiciones jerárquicas o de mayor nivel; y los grados C o D –este último indica un nivel mínimo de la competencia– fueron relacionados con posiciones de menor nivel en la estructura organizacional.

La forma de “armar” un modelo de competencias es arbitraria y a medida de cada organización. Por eso, si usted desea puede resolver este aspecto de otra forma; por ejemplo, sin relacionarlo por niveles como en el esquema que se presenta en esta obra.

Ejemplos para una mejor comprensión

Le planteamos a continuación un ejemplo para niveles iniciales, en el que se evalúa la competencia “Tolerancia a la presión” en jóvenes universitarios. Para una mejor exposición del tema se incluye:

1. La definición de la competencia para niveles iniciales según *Gestión por competencias. El diccionario*.

2. Las preguntas sugeridas para evaluar esta competencia en los niveles iniciales según *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias.*
3. Los comportamientos observados en dos jóvenes.
4. La relación de estos comportamientos con el *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.*

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.

1. *Describe la situación laboral o académica más tensa que debió resolver. ¿Cómo procedió?*
2. *¿Recuerda alguna situación en su último trabajo/entrega en la universidad en la que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongada?*
3. *Cuando tiene presiones de estudio o de trabajo importantes y los problemas se amontonan, ¿qué hace para resolverlos?*
4. *Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, ¿cómo planea su estrategia para cumplir con el plazo?*

Incluimos a continuación distintas respuestas a la pregunta número 3, por parte de dos entrevistados frente a una misma situación.

Joven 1: *En una ocasión se me superpusieron dos finales. En realidad, cuando nos dieron las fechas de examen las mismas estaban perfectamente coordinadas, teníamos cuatro días entre una y otra, que para mí es la diferencia de fechas apropiada, pero luego –no sé muy bien por qué, pero fue un tema relacionado con la cátedra– se adelantó el segundo examen para el mismo día. El resultado fue el esperado, aprobé los dos exámenes, pero con la nota mínima, y eso me bajó el promedio...*

Joven 2: *En una ocasión se me superpusieron dos finales. En realidad, cuando nos dieron las fechas de examen las mismas estaban perfectamente coordinadas, teníamos cuatro días entre uno y otro, que para mí es la diferencia de fechas apropiada, pero luego –no sé muy bien por qué, pero fue un tema relacionado con la cátedra– se adelantó el segundo examen para el mismo día. Pero bueno... no me afectó demasiado en los resultados; venía preparando los finales con tiempo. No le niego que me preocupé y que tuve que darle duro los últimos días, pero estoy muy contento, aprobé los dos exámenes y ¡con buena nota en ambos!*

De acuerdo con el *Diccionario de comportamientos*, el Joven 2 tiene un **comportamiento de tipo A**:

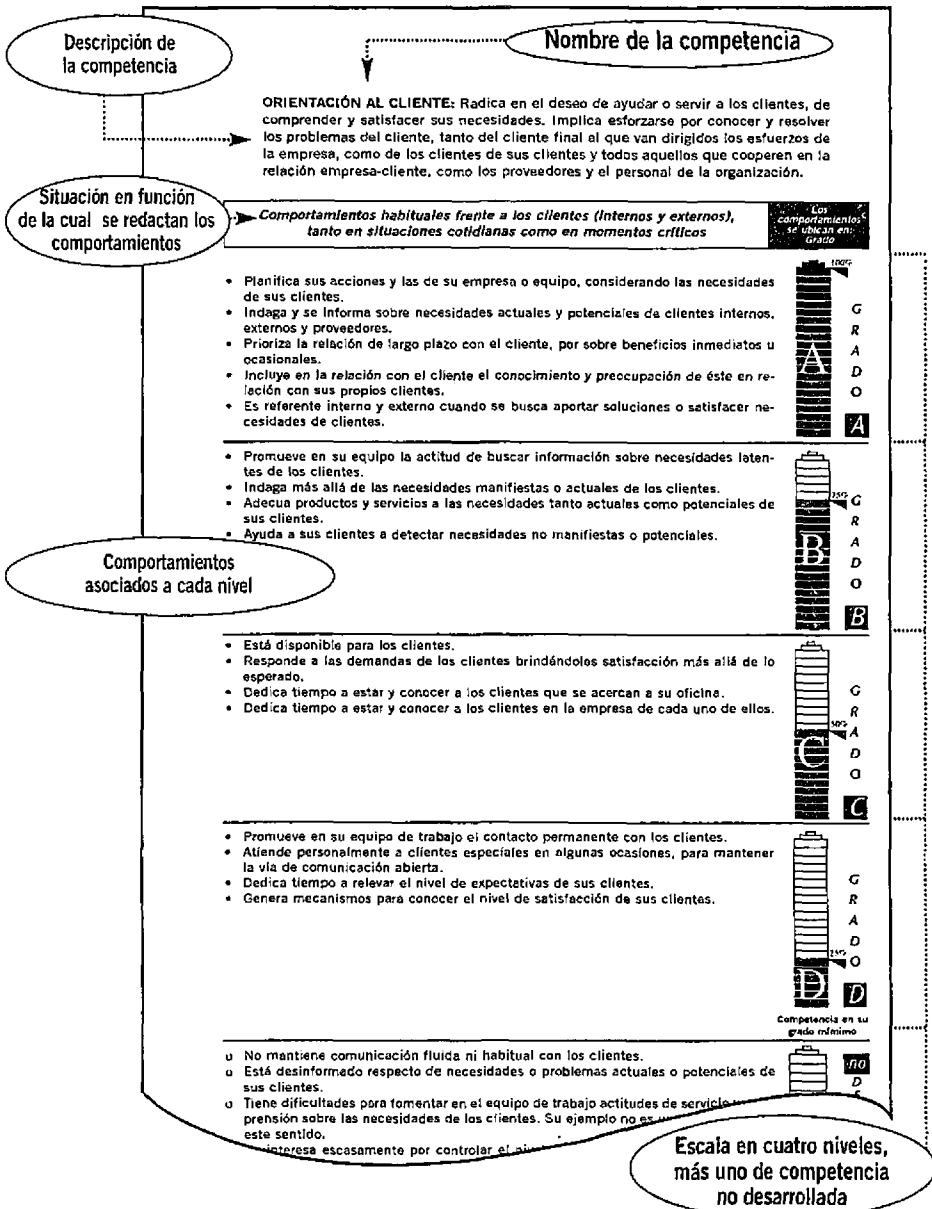
"Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos."

En cambio, la respuesta del Joven 1 revela un **comportamiento de tipo C**:

"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."

Ambos jóvenes aprobaron sus exámenes, pero la *performance* de cada uno fue diferente.

Cómo leer el diccionario



Una escala de graduación acumulativa: la definición de cada nivel lleva implícitas todas las manifestaciones positivas de los niveles inferiores.

**Comportamientos
para**

**competencias
cardinales**

COMPROMISO: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. 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, tanto personales como profesionales.

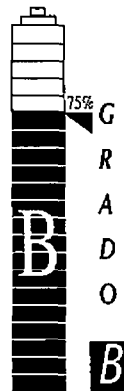
Comportamientos habituales frente a los objetivos de la organización y a las responsabilidades profesionales y personales

Los comportamientos se ubican en: Grado

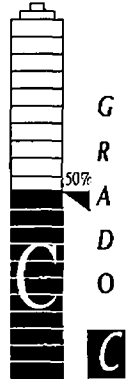
- Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándose los como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.
- Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.
- Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos.
- Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.



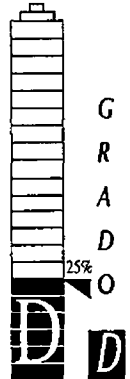
- Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.
- Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente.
- Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo, a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información, escuchando y respetando las ideas de los trabajadores a su cargo y haciendo que se sientan parte de cada logro.
- Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados.
- Pone en práctica los mecanismos de control pautados, con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas.
- Cumple con sus compromisos profesionales y personales.



- Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.
- Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivos pautados.
- Tiene un buen nivel de desempeño, y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras.
- Genera información para el control de la gestión, y busca *feedback* para chequear su nivel de desempeño.
- Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.

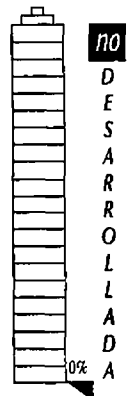


- Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de los mismos.
- Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa.
- Escucha opiniones sobre su desempeño, y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores.
- Se identifica con el grupo al cual pertenece, y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se esperan de ellos.
- Usualmente cumple con lo que promete.



Competencia en su grado mínimo

- o No tiene claros los objetivos y la visión de la organización.
- o No transmite los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización.
- o Trabaja orientado por los objetivos de la empresa, sin sentirse identificado con ellos.
- o Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso.
- o Suele prometer cosas que después no puede cumplir, aunque originalmente haya tenido la mejor intención.
- o Apoya e instrumenta las directivas que recibe como un mero acto de obediencia, sin cuestionar ni adherir.
- o Tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantean.
- o No participa, ni aporta ideas o soluciones.
- o No se siente responsable por el equipo ni por sus compañeros, ni percibe cuándo obstaculiza el trabajo de los demás.



Competencia NO desarrollada

ÉTICA: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

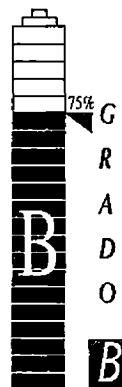
Comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales

Los comportamientos se ubican en: Grado

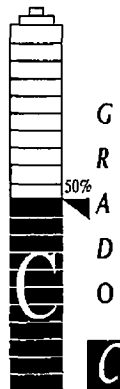
- Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales.
- Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.
- Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.
- Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización.



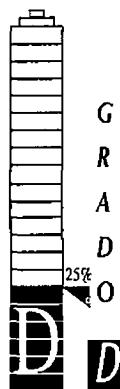
- Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de sus valores morales.
- Respeta y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse en base a las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres.
- Orienta a su gente cuando ésta se encuentra en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorios.
- Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes.



- Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera.
- Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres y los valores y principios morales, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea.
- Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales.
- Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.

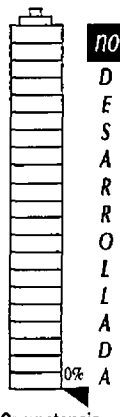


- Actúa de acuerdo con los valores y principios morales.
- Respeta las pautas de acción que le impone la organización.
- Es confiable, y sus principios son sólidos.
- Acepta consejos y directivas que lo reorientan, si ha cometido un error u omisión en términos del respeto de los valores, las buenas prácticas o las buenas costumbres.
- Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción.



Competencia en su grado mínimo

- o Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la organización, en cuyo caso prioriza los fines y beneficios a obtener, al modo de lograrlos.
- o Respeta escasamente las buenas costumbres y el buen trato; no guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.
- o Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio.
- o Oculta acciones propias o de su equipo cuando sabe que van contra los principios o políticas de la organización.
- o Su actitud no genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores.
- o Ante un error o fracaso, tiende a depositar la responsabilidad de lo hecho en los demás. Su capacidad de autocrítica es escasa y le cuesta asumir los propios errores.
- o Frente a la obtención de buenos resultados, se vanagloria y no toma en cuenta ni reconoce el aporte que han realizado los demás.



Competencia NO desarrollada

PRUDENCIA: Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación, y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

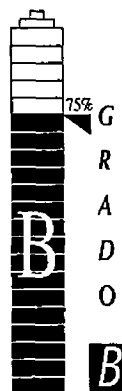
Comportamientos habituales con relación al discernimiento, la sensatez y la moderación, en los ámbitos personal y profesional

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Establece los objetivos organizacionales guiándose por la sensatez y la moderación.
- Tiene presente lo bueno y lo malo para la empresa, para sí y para su personal, al definir las políticas de la organización.
- Es reconocido por su capacidad para analizar y resolver situaciones basándose en el sentido común.
- 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.



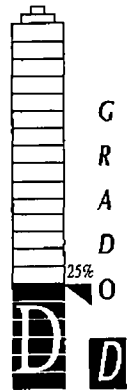
- Adopta e implementa las políticas de la empresa, traduciéndolas a objetivos y acciones claros, basados en la sensatez y la moderación.
- Guía a sus equipos de trabajo con discernimiento de lo que puede ser bueno o malo para todos y para cada uno de los miembros.
- Planifica, diseña e implementa acciones con sentido común.
- Motiva y estimula a su gente a actuar con moderación, sensatez y sentido común.
- Es moderado y sensato en todos sus actos laborales, tanto en relación con sus tareas como con la gente.



- Establece procesos y ámbitos de trabajo orientados al logro de los objetivos organizacionales, basándose para su análisis, planificación, diseño y adjudicación de responsabilidades, en su sensatez y moderación.
- Comprende lo que puede ser bueno o malo para su equipo de trabajo o sus pares, y se esfuerza por orientar su accionar sobre la base de este conocimiento.
- 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.

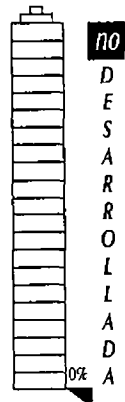


- Lleva a cabo sus tareas y objetivos con moderación y sensatez.
- Tiene discernimiento respecto de lo que es bueno o malo para sí o para sus compañeros, y actúa de acuerdo con este conocimiento, cuando las situaciones lo permiten.
- Consulta cuando tiene dudas para actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista.
- Actúa con sensatez y moderación en situaciones conocidas.



Competencia en su grado mínimo

- o Sus actos son imprudentes, o faltos de moderación, lo que genera riesgos para la operación del negocio y para su gente.
- o Analiza y resuelve situaciones con falta de sentido común.
- o Demuestra escasa preocupación por lo que pueda ser bueno o malo para su equipo de trabajo, mientras se alcancen los resultados o beneficios que él espera.
- o Sólo se preocupa por su propio bienestar o beneficios, sin que le importe lo que suceda con los demás o con la organización.
- o Ante situaciones imprevistas reacciona emocionalmente o intempestivamente, sin darse tiempo para reflexionar sobre cuál puede ser la mejor alternativa de acción.



Competencia NO desarrollada

JUSTICIA: Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores y en el manejo del personal, velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

Comportamientos habituales frente a los clientes (internos y externos) y los proveedores, referidos al cumplimiento de las políticas organizacionales

Los comportamientos se ubican en:
Grado

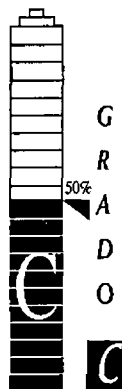
- Evalúa y valora cada cosa y a cada persona en su adecuada medida, y de acuerdo con una escala de valores en la que predominan la ética y el respeto por los demás.
- Es consciente de la importancia que tienen sus clientes y proveedores; los atiende como merecen, y promueve esta actitud en la empresa.
- Valora altamente a las personas, su conocimiento y su experiencia, por lo que estructura su organización y las políticas de personal de modo de aprovechar, desarrollar y premiar a cada uno en la medida que corresponde.
- Realiza negocios en general basándose en el principio de que todos deben ganar, e instruye a su gente para que actúe de la misma forma.
- Es reconocido interna y externamente por su capacidad de generar equidad a través de su gestión (estrategias, herramientas, etc.). Se recurre a él como referente en este sentido.



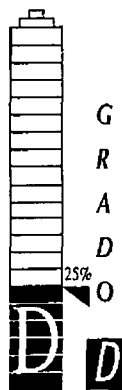
- Implementa acciones para el desarrollo de las capacidades actuales y potenciales de toda su gente, y brinda oportunidades de crecimiento según los merecimientos de cada persona.
- Fija objetivos desafiantes pero razonables para cada equipo y persona, y establece retribuciones y premios adecuados al nivel de exigencia, dedicación y calidad del desempeño que cada uno logra.
- Genera proyectos de trabajo en los que involucra a todos, brindándoles oportunidad de participación cuando sus habilidades y conocimientos se pueden aprovechar mejor.
- Es equitativo en la distribución de recursos, incluso con la finalidad de desarrollar a clientes y proveedores.



- Trata a todas las personas con igual respeto y dedicación, y conoce y aprovecha las habilidades de cada quien de la mejor forma, en pos del logro del objetivo del grupo.
- Realiza el seguimiento del desempeño de cada miembro de su equipo, les da *feedback* periódicamente, los orienta para que continúen desarrollándose y administra los premios con equidad.
- Está siempre disponible para resolver dudas y brindar consejo o asesoramiento tanto técnico como personal a aquellos que lo necesitan, y sus palabras son siempre adecuadas, en concordancia con lo que piensa y lo que se debe hacer.
- Media en las discusiones laborales, y nunca pierde de vista los objetivos y políticas de la organización, así como el cuidado por las personas.

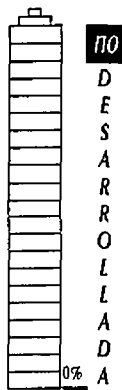


- Trata con respeto e igualdad a todas las personas.
- Atiende con la misma dedicación a todos los clientes, independientemente de su relevancia comercial.
- Se preocupa por cumplir con las políticas y reglas organizacionales, sin intentar sacar ventaja.
- Reclama sólo lo que sabe que merece.
- Sus compañeros recurren a él informalmente a fin de que les ayude a resolver con criterio y equidad algún conflicto laboral cotidiano surgido entre ellos.



Competencia en su grado mínimo

- o Trata de sacar ventaja de las relaciones comerciales, con clientes y proveedores.
- o Privilegia los afectos, a la gente conocida; no tiene en cuenta los méritos para retribuir o beneficiar.
- o Maneja los negocios y las relaciones de acuerdo con las circunstancias, más allá de lo que indiquen las políticas de la organización.
- o Se dedica a los clientes o proveedores más importantes, y no escucha a los que no lo son tanto.
- o Maneja las relaciones personales dentro de la organización para obtener beneficios para sí o lograr que se haga lo que él desea, y descuida a su gente y sus intereses.
- o Trata de quedar bien con sus superiores, sin importarle si pone en una mala posición a algún compañero o tercero.



Competencia NO desarrollada

FORTALEZA: Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación, entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo; por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.

Comportamientos frente a situaciones cotidianas que impliquen mantener el equilibrio, más allá del temor que éstas puedan generar

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Es sereno, prudente y tenaz. Domina con cautela y convicción toda situación crítica, aun bajo altos niveles de presión.
- No se siente menoscabado ni frustrado en lo personal ante las situaciones problemáticas que le toca vivir en la organización.
- Vive como un desafío personal las situaciones críticas o problemáticas; las entiende como oportunidades de crecimiento organizacional y personal, y su actuación da cuenta de ello.
- Es capaz de explicar problemas complejos, fracasos propios o ajenos y/o acontecimientos negativos, aun bajo fuerte presión.
- Mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entornos desfavorables.
- Su ánimo es bueno y estable, aun en situaciones cambiantes, alternativas o adversas o frente a largas jornadas de trabajo, viajes y cambios de contexto y/o ubicación geográfica.
- Demuestra una gran capacidad de revisión crítica y autocrítica. Analiza las consecuencias de acciones realizadas y utiliza el fracaso pasado como una enseñanza enriquecedora para acciones presentes y futuras.
- Es reconocido por su temple, perseverancia y sensatez.
- Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos en términos de tomar iniciativas y asumir desafíos para la mejora y la eficiencia.
- Transmite su fortaleza y constancia a todo el equipo, motivándolo permanentemente por diversas vías, formales e informales.
- Ante situaciones conflictivas y siempre que lo cree justo, defiende su gestión y la de su equipo y se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo propio y el de sus colaboradores.



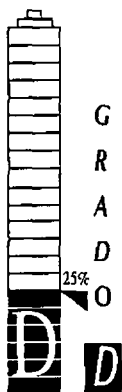
- Funciona eficazmente y se maneja con tenacidad, aun en contextos conflictivos o adversos.
- Enfrenta situaciones problemáticas y de presión con facilidad y opera sin perder la calma y eficientemente.
- Mantiene alto su nivel de constancia y firmeza, trabajando duro para lograr su objetivo, en todas las circunstancias, con alto nivel de calidad y efectividad.
- Analiza las consecuencias de acciones previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes.
- Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constante su buena predisposición, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo.
- Se empeña por atravesar exitosamente las situaciones críticas, tanto en lo personal como en lo profesional.
- Alienta en su equipo la perseverancia y la buena predisposición para asumir desafíos, más allá del esfuerzo extra que esto implique.
- Recibe las críticas que se le realizan como desafíos de mejora y no como ataques a su gestión o como frustraciones.
- Es capaz de criticar objetivamente su desempeño y se exige mejoras, con el objeto de dar siempre lo mejor de sí.



- Mantiene la prudencia y la sensatez, aun en contextos conflictivos o adversos.
- Ante situaciones problemáticas o de alto nivel de presión, recurre estratégicamente a quien pueda hacerle algún aporte valioso que le permita enfrentar con criterio dichas circunstancias.
- 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.
- Enfrenta los problemas que se le plantean con moderación y sensatez.
- Se esfuerza por cambiar su modo de actuar ante el comentario o sugerencia de un par o un superior, y lo logra.
- Reflexiona acerca de su propia *performance* a fin de poder establecer mejoras al respecto.
- Ante situaciones adversas, da y pide la ayuda necesaria que permita afrontar el problema exitosamente.

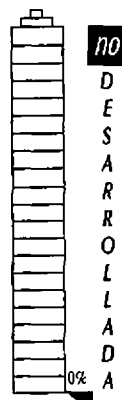


- *Enfrenta responsablemente los éxitos y fracasos cotidianos, propios y grupales, brindando las explicaciones pertinentes según el caso y a pesar de la presión o el temor que sienta al realizarlo.*
- En líneas generales, implementa tácticas y objetivos para solucionar problemas, según las indicaciones que le brinda un superior. Circunstancialmente, realiza aportes personales y se involucra directamente con la actividad.
- Eventualmente utiliza experiencias pasadas (éxitos y fracasos; propios, ajenos y organizacionales) como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.
- Actúa ante los problemas cotidianos con sentido común, moderación y sensatez.
- Recurre con frecuencia a sus superiores para afrontar de la mejor manera las dificultades que se le presentan al realizar sus tareas.
- Trabaja con un adecuado nivel de constancia y firmeza, en pos del logro de los objetivos que se le plantean.
- Colabora con sus compañeros para que su perseverancia no decaiga en situaciones complejas o que demandan mucha exigencia.
- Pide ayuda cuando siente temor o cansancio.



Competencia en su grado mínimo

- o Se muestra timorato a la hora de exponer sus ideas y sostener sus convicciones.
- o Tiene dificultad para explicar las razones de los errores cometidos personal o grupalmente. Esquiva esta situación lo máximo posible, buscando siempre a un compañero que la enfrente por él.
- o Es inconstante. Tiene escasa firmeza para perseguir sus objetivos, y los fracasos lo abaten rápidamente. Se rinde fácilmente ante las dificultades.
- o La exigencia sostenida, demandada por proyectos, trabajos o situaciones críticas, impacta negativamente sobre su ánimo y su rendimiento (en calidad y plazos).
- o Se siente menoscabado y frustrado en lo personal ante las situaciones problemáticas que le toca vivir dentro de la organización.
- o Las situaciones críticas, problemáticas o de grandes cambios y desafíos lo paralizan. Para él las crisis siempre son augurio de malas noticias, por lo cual les tiene un gran temor.
- o Su actitud impacta negativamente sobre sus compañeros y los desmotiva.



Competencia NO desarrollada

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

**Comportamientos habituales frente a los clientes (internos o externos),
en todas las situaciones**

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

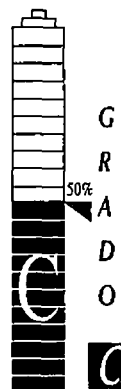
- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo.
- Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los clientes.
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales 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 en cuanto a los propios clientes de éste.
- Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.



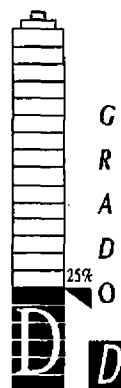
- Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.
- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.
- Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales 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.



- Está disponible para los clientes internos y externos.
- Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.
- Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.
- Dedica 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 los clientes.

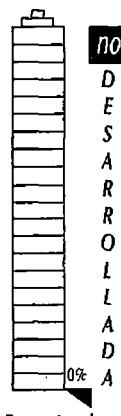


- Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes.
- Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.
- Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.
- Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos,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



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Comportamientos superadores frente a situaciones habituales o inesperadas

Los comportamientos se ubican en: Grado

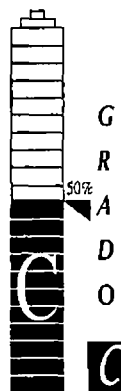
- Organiza empresas que aprenden y mejoran continuamente.
- Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.
- Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
- 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 lo que respecta a 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 respetar los 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.



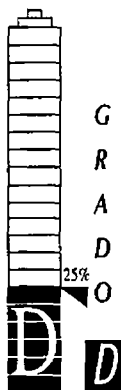
- Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
- Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
- Da orientación y *feedback* a su gente acerca de su desempeño.
- Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.
- Explicita claramente a sus colaboradores los objetivos planteados.
- Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, frutos del esfuerzo propio y de sus colaboradores.



- 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 la *performance* (personal y grupal) esperada.
- Chequea regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de consecución de objetivos alcanzado.

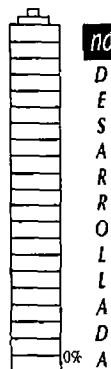


- Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados.
- Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas.
- Está atento a los tiempos de realización de los trabajos, y controla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



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

CALIDAD DEL TRABAJO: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Comportamientos habituales respecto de la calidad del propio trabajo y frente a la constante posibilidad de aprender

Los comportamientos se ubican en: Grado

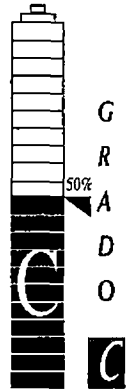
- Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos.
- Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios.
- 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 que se actualicen y se desarrollen.
- 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 sobre la base 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.



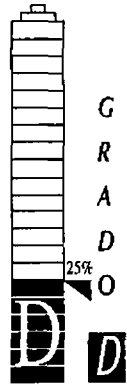
- Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables, en beneficio de todos.
- Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios.
- Genera mecanismos de intercambio y aprovechamiento del conocimiento y *expertise* de 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 lo comparte con pares y subordinados.
- Diseña e instrumenta prácticas sencillas y equilibradas, aprovechando el conocimiento propio y el 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.



- Administra procesos adecuados, prácticos y operables.
- Es líder experto de equipos eficientes, en los que promueve la 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 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.

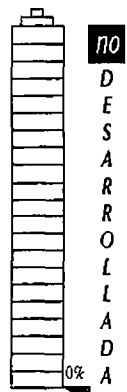


- Trabaja con altos estándares de calidad y resultados.
- Se mantiene informado y capacitado, con el fin de poder actuar con alta eficacia en los contextos cambiantes de su empresa.
- Aporta ideas y conocimiento.
- Eventualmente brinda soluciones o prevé acciones alternativas, con el fin de alcanzar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



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

SENCILLEZ: Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

Comportamientos habituales en relación con la verdad y la búsqueda de soluciones simples y eficaces

Los comportamientos se ubican en:
Grado

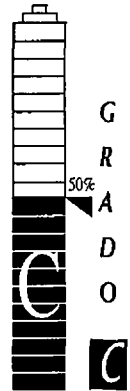
- Establece la visión y las políticas y objetivos de la organización, y los expresa a su gente de manera clara, transparente.
- Es reconocido por su naturalidad y humildad, independientemente de sus capacidades, y es una persona altamente confiable, tanto dentro como fuera de la organización, entre proveedores, clientes y en la comunidad profesional y comercial con la que habitualmente se relaciona.
- Da *coaching* a su gente para desarrollar su capacidad de actuar con sencillez y ser genuinos, y premia sus logros en este sentido.
- Promueve la utilización de mecanismos, procesos y relaciones simples y eficientes, evitando soluciones burocráticas.



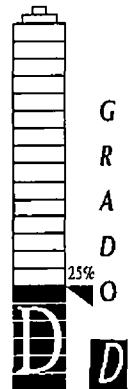
- Adopta e implementa las políticas de la empresa, traduciéndolas a objetivos y acciones claros, expresados con la verdad, sin engaños, planteando tanto beneficios como dificultades.
- Guía a sus equipos de trabajo de modo de lograr las respuestas más eficientes y de mejor calidad para todos, por los caminos más sencillos y beneficiosos.
- Se vincula con humildad, franqueza y naturalidad en todos los niveles, y puede hacer llegar a todos sus ideas de la forma más adecuada, sin utilizar complejos o sofisticados vocabularios técnicos.
- Motiva y estimula a su gente a actuar con sencillez, humildad y franqueza, brindándoles *feedback* permanente sobre sus logros al respecto.
- Genera la confianza de toda su gente, por su honestidad y humildad. Es coherente con estos valores tanto en su vida personal como profesional, y demuestra consistencia entre su decir y su actuar.



- Expresa claramente lo que pretende y siente, buscando la forma adecuada de hacerlo según las circunstancias y su interlocutor, pero siempre siendo franco y honesto.
- Trabaja con sus subordinados y/o pares en el desarrollo de procesos cada vez más sencillos y eficientes, para beneficio propio y de los clientes.
- Se comunica con su gente con humildad, franqueza y naturalidad, y puede transmitir sus ideas de la forma más adecuada, sin utilizar un vocabulario innecesariamente complejo.
- Cuando se le pide orientación o asesoramiento, estimula a su gente a actuar con sencillez, humildad y franqueza, y premia sus comportamientos cuando se ajustan a esta expectativa.

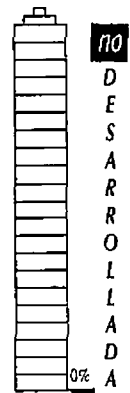


- Se comunica y actúa con sencillez, en su ámbito directo de influencia.
- Responde siempre con la verdad, y vela porque sus compañeros se guíen por el mismo principio.
- Genera propuestas para mejorar procesos o servicios, en términos de hacerlos más adecuados, simples y eficientes.
- Sus compañeros y supervisores reconocen su honestidad y humildad en el ámbito laboral.
- Busca soluciones sencillas pero igualmente eficientes para resolver los problemas cotidianos que se le presentan en su quehacer habitual.



Competencia en su grado mínimo

- o Se expresa de manera innecesariamente complicada, rebuscada, o falta a la verdad.
- o Oculta sus sentimientos, y sólo expresa lo que supone que los demás desean oír.
- o Su actitud no genera confianza entre quienes lo rodean.
- o Hace alarde de sus conocimientos o nivel; trata de imponerse y de lucirse más allá incluso de sus habilidades reales.
- o Le gusta trabajar con sistemas costosos y complejos y no se preocupa por encontrar alternativas igualmente eficientes pero menos onerosas o rimbombantes.
- o Genera procesos burocráticos y lentos, que no sirven a las necesidades organizacionales ni resultan adecuados para los objetivos a lograr.



Competencia NO desarrollada

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores

Los comportamientos se ubican en:
Grado

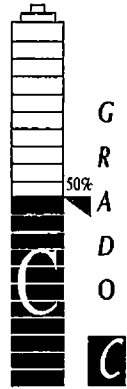
- Tiene una amplia visión del mercado y del negocio, que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de su organización.
- Modifica estrategias y objetivos de la organización, con celeridad, ante cambios externos o nuevas necesidades.
- Tiene conocimiento de la situación y las características de su gente, por lo que rápidamente puede adaptarse o adaptar a su equipo según 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.



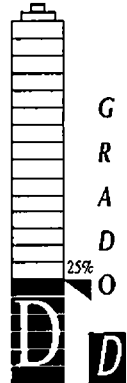
- Está atento a los cambios de contexto, y modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización.
- Conoce las capacidades de sus equipos de trabajo, por lo que puede guiarlos para que se adapten a las nuevas necesidades.
- Se adapta con versatilidad a distintos 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.



- 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 pertinentes según 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 frente 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.

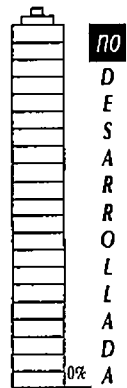


- Percibe los cambios de situación o contexto con mayor facilidad en la medida en que sean más cercanos.
- Valora el conocimiento experto de los demás, así como otros puntos de vista o criterios.
- Puede adaptar su accionar si recibe *feedback* adecuado y comprende los nuevos argumentos.
- Modifica sus 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.



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

TEMPLE: Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias, como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

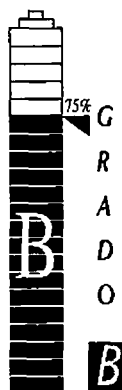
Comportamientos habituales frente a los acontecimientos negativos y a los fracasos propios o ajenos

Los comportamientos se ubican en: Grado

- 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.
- Su ánimo es bueno y estable, aun en situaciones cambiantes, alternativas o adversas o frente a largas jornadas de trabajo, viajes y cambios de contexto y/o ubicación geográfica.
- 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.
- Frente a fracasos o situaciones negativas da *feedback* a su equipo con el fin de enriquecerlo y enriquecerse.
- 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.



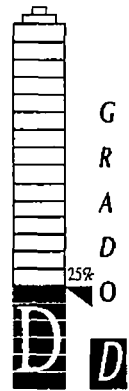
- Analiza las consecuencias de acciones previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes.
- Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constante su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo.
- Hace propuestas viables para contrarrestar fracasos, tanto propios como ajenos.
- Funciona eficazmente y se maneja con serenidad aun 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 actuar y puede realizar cambios al respecto. Analiza su *performance* para comprender fracasos y mejorar la acción futura.
- 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 objetivo planteado.
- Es moderado y sensato en todos sus actos laborales, tanto en relación con sus tareas como con la gente.



- 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 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.

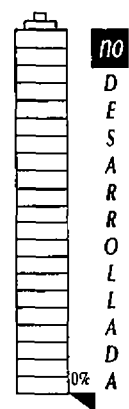


- Revisa su actuación con autocrítica, pero le cuesta compartir esto con otros. Las explicaciones que brinda dan información detallada de sus propios errores y de sus causas.
- Implementa tácticas y objetivos para afrontar las situaciones de cambio y solucionar problemas, según las indicaciones que le 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.



Competencia en su grado mínimo

- o Sobredimensiona logros propios y grupales y relativiza los fracasos, evidenciando muy poca capacidad de evaluar objetivamente su desempeño y el de su equipo.
- o Demuestra poca capacidad de revisión crítica y autocrítica. Tiene dificultad para explicar y explicarse las razones de los errores cometidos.
- o La exigencia sostenida, demandada por proyectos, trabajos o situaciones críticas, impacta negativamente sobre su ánimo y su rendimiento (en calidad y plazos).
- o 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.
- o Se muestra abatido tras fracasos personales o grupales, y no se esfuerza por recomponerse e intentar nuevamente alcanzar los objetivos.
- o No analiza las consecuencias de acciones realizadas con anterioridad, ni utiliza el fracaso pasado (propio, ajeno u organizacional) como enseñanza enriquecedora para acciones presentes y futuras.
- o No da ni pide *feedback* formal ni informal con el fin de enriquecer y enriquecerse con los resultados.
- o Se rinde fácilmente ante las dificultades.
- o Ante situaciones imprevistas, reacciona impulsiva o intempestivamente, sin darse tiempo para reflexionar sobre cuál puede ser la mejor alternativa de acción.



Competencia NO desarrollada

PERSEVERANCIA: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción y mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.

Comportamientos habituales con relación a los objetivos propuestos (personales u organizacionales), aun en situaciones exigentes

Los comportamientos se ubican en: Grado

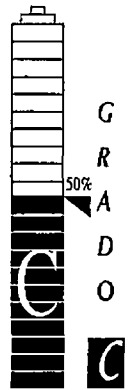
- Establece ambientes laborales de alta exigencia en términos de la fuerza interior adecuada para mantener un nivel determinado de conducta y calidad.
- Fija objetivos que siempre plantean desafíos para todos sus colaboradores respecto de su firmeza y constancia.
- Promueve el desarrollo de la perseverancia entre su gente, y da *coaching* para desarrollar esta competencia entre sus subordinados.
- Anima a su gente para seguir adelante en cualquier circunstancia, aun después de un duro fracaso.
- Transmite su fortaleza y constancia a todo el equipo, y motiva a los colaboradores con su ejemplo, para que actúen a la par de él y estén 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.



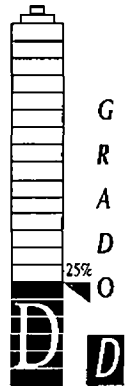
- Desarrolla proyectos y dirige diversos equipos de trabajo que deben llevar a cabo acciones y emprendimientos de manera estable o continua, hasta lograr sus objetivos.
- Motiva a su personal para trabajar con constancia y firmeza, hasta cumplimentar los objetivos, estimulándolos con su propio ejemplo.
- 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.



- Dirige un grupo de trabajo que debe actuar 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.

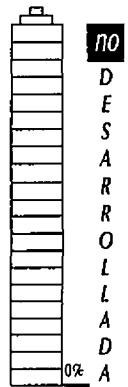


- Trabaja con un adecuado nivel de constancia y firmeza, en pos del logro de los resultados que se le plantean.
- Colabora con sus compañeros para que no decaigan en su perseverancia, en situaciones complejas o que demandan mucha exigencia.
- Es insistente y puede perseverar hasta lograr lo que desea, aunque ello implique cierta merma en su ritmo o en la 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 mejor en el futuro.



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

INTEGRIDAD: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de la persona son coherentes con lo que dice.

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

Los comportamientos se ubican en: Grado

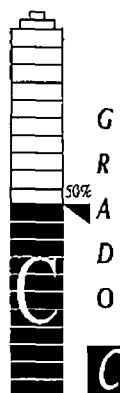
- Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores.
- Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores.
- Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores.
- Acepta los riesgos o costos de su honestidad, ya sea en la relación con los clientes o el mercado, o con 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.



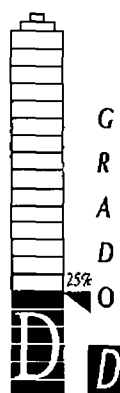
- Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto.
- Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.
- Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, de manera positiva, tratando de acercar posiciones y de no 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 íntegras entre sus compañeros.



- Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad, tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y la retribución.
- Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.
- Es honesto en sus 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.

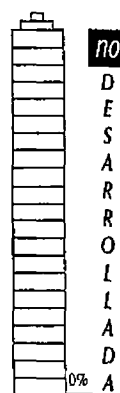


- Es abierto y honesto en las relaciones laborales.
- Reconoce sus errores o sentimientos negativos.
- Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u opositorista.
- En situaciones complejas, deriva la resolución a su superior.
- Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano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



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

INICIATIVA: Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de 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 problemas.

Comportamientos habituales con relación al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades

Los comportamientos se ubican en:
Grado

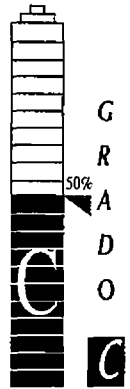
- Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos, y prever alternativas de acción.
- Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.
- Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia.
- Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores, y da *coaching* a su gente para que trabaje en el mismo sentido dentro de sus respectivos equipos de trabajo.
- 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 cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia.



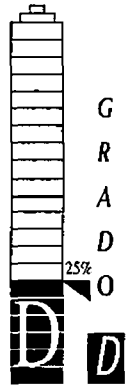
- Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
- Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.
- Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
- Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo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



- Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que podrían surgir en el corto plazo.
- 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.
- Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.
- Es consultado por sus colaboradores en casos que requieren su capacidad de decidir y de analizar problemas.

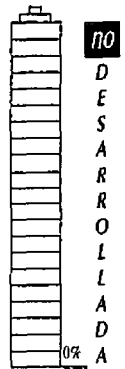


- Aborda oportunidades o problemas del momento.
- Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas, o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
- Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.
- Aprovecha cada ocasión para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



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

INNOVACIÓN: Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

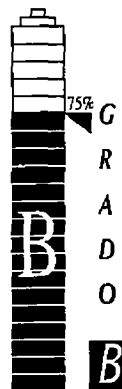
Comportamientos habituales de búsqueda de propuestas alternativas y soluciones inéditas

Los comportamientos se ubican en: Grado

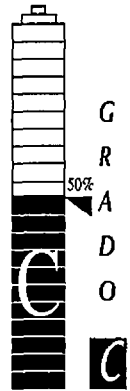
- Tiene una clara visión del mercado, que le permite generar negocios innovadores y oportunos, mucho antes que la competencia.
- Genera organizaciones no tradicionales, con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio, sin guiarse por las modas o los estilos imperantes.
- Diseña soluciones de negocios creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes, y usualmente los sorprenden y deleitan.
- Lidera agrupaciones de negocios, y es requerido en organizaciones profesionales por su aporte de creatividad y visión innovadora, que le permiten resolver situaciones muy complejas que otros no han sabido solucionar.



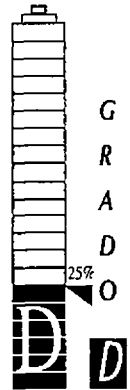
- Basado en la visión organizacional, estructura equipos de trabajo de alta eficiencia, que suelen tener formatos atípicos, utilizando las formas que sean más adecuadas a la resolución de cada proyecto y al tipo de personas que se requiere.
- Promueve un estilo de gestión y de vinculación con el medio y los negocios dinámico y creativo, brindando *coaching* a su gente para que trabaje con el mismo enfoque.
- Planifica cursos de acción o emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá o se requerirá en el mediano plazo.
- Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad, sin atarse a preconceptos.



- Es consultado por pares y subordinados, porque se lo reconoce por su habilidad de abordar desde nuevos enfoques los problemas o dificultades, pudiendo plantear soluciones alternativas impensadas.
- Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas de gestión, de los clientes o de su gente.
- Genera habituales espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas; consulta opiniones y establece mecanismos concretos para la promoción de la mejora continua, la creatividad y la innovación en su campo de acción.
- Se capacita y desarrolla continuamente, y forma parte de equipos en los que se trabaja sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación.

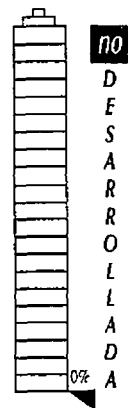


- Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos, y se esfuerza por brindarlas a tiempo.
- Puede plantear mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos, y a otros que no lo son cuando cuenta con el tiempo y el asesoramiento adecuados.
- Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque, y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares, por satisfacción personal.
- Es intelectualmente curioso; le gusta estar informado y aprender diversas cosas, y trata de aplicar estos conocimientos si tiene oportunidad.



Competencia en su grado mínimo

- o Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios.
- o Le cuesta resolver situaciones o problemas dados.
- o Tiene prejuicios y preconceptos que influyen en su modo de ver los temas, y que merman su capacidad de responder libre y espontáneamente.
- o Se aferra a sus propias opiniones y no es crítico respecto de su accionar.
- o Se siente incómodo en situaciones nuevas, o en contextos o ámbitos laborales no tradicionales.
- o Es estructurado, y le gusta moverse en situaciones conocidas y con pautas de acción prefijadas.
- o Repite modos de hacer y pensar sin tener en cuenta las modificaciones contextuales ni las experiencias pasadas (propias y de la organización en su conjunto).
- o Se guía por modas o propone cambios no siempre adecuados a las posibilidades organizacionales.



Competencia NO desarrollada

FLEXIBILIDAD: Disposición para adaptarse fácilmente. 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 promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

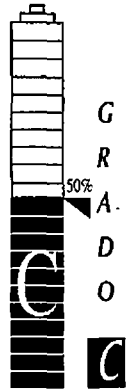
***Comportamientos frente a situaciones, personas y puntos de vista
variados, complejos y/o cambiantes***

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

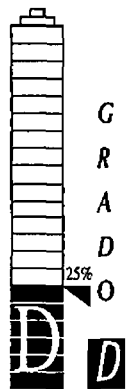
- Tiene un conocimiento del mercado y del negocio que le permite anticipar con facilidad los cambios de contexto, de prioridades y de relaciones.
- Analiza las situaciones y las características de las personas o grupos con el fin de adaptarse o adaptarlos de acuerdo con las circunstancias.
- Modifica los objetivos de la organización rápidamente, según los cambios externos.
- Evalúa la necesidad de efectuar cambios de estrategia ante nuevos retos o requerimientos.
- Adapta la marcha de los proyectos en función 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 la flexibilidad en sus respectivos equipos de trabajo.

- 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 planteadas.

- Comprende rápidamente los cambios de situación o contexto, en la medida en que sus superiores lo mantienen informado.
- Aplica criteriosamente las normas adecuadas a cada situación, para alcanzar los 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.

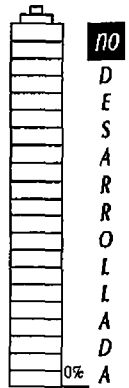


- Reconoce la validez de otros puntos de vista o criterios.
- Puede comprender nuevos argumentos y reorientar su postura.
- Percibe los cambios de situación o contexto.
- Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales.
- Aplica adecuadamente las normas organizacionales, según cada situación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



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

EMPOWERMENT: Dar poder al equipo de trabajo, potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Establece una buena integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Comportamientos cotidianos con relación al modo de conducción del equipo de trabajo y a la delegación de autoridad y responsabilidades

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo 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 partícipes 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.



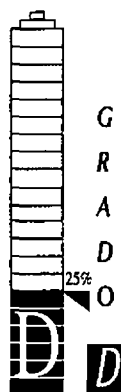
- Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes.
- Aprovecha adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar su rendimiento.
- Escucha aportes y opiniones, y es escuchado cuando sugiere o recomienda acciones para la mejora de la *performance* del equipo.
- Alienta a su gente a trabajar para mejorar sus capacidades y talentos.
- Tiene una sólida comprensión del fundamental papel 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 de su desempeño y reputación.
- Comparte con su equipo la información con la que cuenta para alcanzar exitosamente los objetivos acordados.
- Fija objetivos concretos y asigna responsabilidades generales.



- Supervisa a su gente basándose en resultados, y le 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.

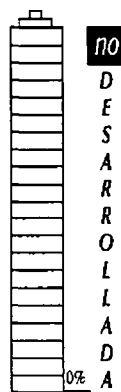


- Ayuda a su grupo a comprender los objetivos y responsabilidades que se plantean.
- Se integra al equipo de trabajo adecuadamente; escucha e integra positivamente los comentarios que recibe, y hace aportes que suman al resultado general.
- Se hace responsable de su trabajo y ayuda a sus compañeros a 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.



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

AUTOCONTROL: Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

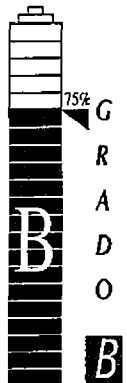
Comportamientos habituales respecto de las propias emociones y reacciones, aun ante provocaciones, oposición u hostilidad

Los comportamientos se ubican en: Grado

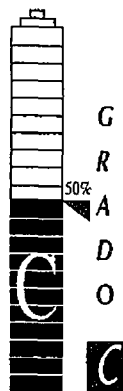
- Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles o de confrontación.
- Es moderado y sensato en todos sus actos, tanto en su vida laboral como personal.
- Da *coaching* a su gente para desarrollar su capacidad de actuar con prudencia, y premia sus logros en este 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, tanto personales como laborales.
- Su ánimo es estable, aun en situaciones cambiantes, alternativas o adversas.
- Sus reacciones son siempre equilibradas y controladas, aun 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.



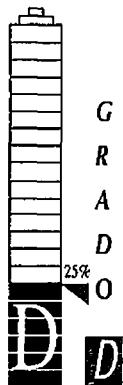
- Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constantes su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo.
- Funciona eficazmente y se maneja con serenidad, aun en contextos conflictivos o no habituales.
- Opera con facilidad y sin perder la calma ante situaciones adversas.
- 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 su propio trabajo.
- Resiste adecuadamente situaciones de estrés y presión.
- 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, aun cuando atraviese problemas personales.

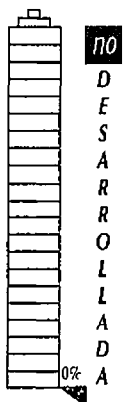


- Ante los problemas cotidianos se esfuerza por reaccionar positivamente, evitando roces y oposiciones.
- Consulta cuando tiene dudas, a fin de actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista.
- En situaciones conocidas o habituales, actúa con sensatez y prudencia.
- 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, pero 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.



Competencia en su grado mínimo

- o 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.
- o Reacciona impulsivamente o intempestivamente ante situaciones imprevistas, sin darse tiempo para reflexionar sobre cuál puede ser la mejor alternativa de acción.
- o Suele sobredimensionar logros propios y grupales. Tiene dificultad para ser realista y objetivo. Siempre prioriza sus intereses y emociones.
- o Sus actos son imprudentes, o faltos de moderación, lo que genera riesgos para la operación del negocio y para su gente.
- o En situaciones difíciles o de confrontación, pierde con facilidad el control de la situación y de sí mismo.
- o Analiza y resuelve situaciones con falta de sensatez y reflexión.
- o Traslada linealmente sus problemas personales al ámbito laboral.
- o Su falta de control sobre sus emociones genera oposición u hostilidad.
- o Antepone siempre sus propios intereses y emociones, independientemente de que éstos puedan afectar negativamente la imagen o la reputación de la organización.



Competencia NO desarrollada

DESARROLLO DE LAS PERSONAS: Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos, sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

Comportamientos habituales frente a los demás respecto de su crecimiento y desarrollo, intelectual y moral

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Está atento e informado respecto de 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 la capacidad de éstos de desarrollar a su propia gente.
- Es un referente confiable a quien consultar en temas de formación y desarrollo, y su asesoramiento u orientación en la materia es siempre considerado.
- 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 sus equipos 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.



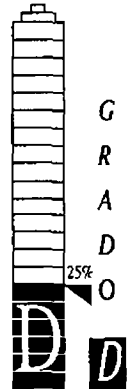
- Plantea objetivos y plazos, y da *feedback* para que los colaboradores conozcan sus resultados y estén al tanto de si logran lo esperado.
- Facilita el aprendizaje, explicando cómo y por qué se hacen las cosas de determinada forma.
- Verifica que sus explicaciones e instrucciones hayan sido comprendidas.
- Detecta y distribuye información actualizada pertinente entre el personal.
- Monitorea las mejoras en los resultados a partir de sus explicaciones.
- Comparte sus conocimientos con 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.



- 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.

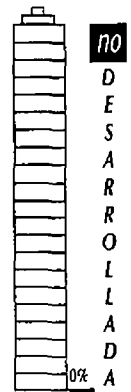


- Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.
- Es optimista respecto de la posibilidad de las personas de desarrollar su potencial, y hace comentarios positivos en este sentido.
- Brinda consejo o ayuda si se le solicita.
- No obstaculiza los deseos de su gente de capacitarse.
- Difunde entre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



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

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

Comportamientos habituales respecto de la percepción de la organización y las relaciones que se dan dentro y fuera de ella

Los comportamientos se ubican en: Grado

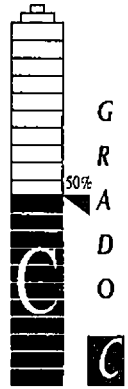
- Conoce con profundidad los atributos de la organización y capta con facilidad las modificaciones que en ella se producen.
- Comprende e interpreta cabalmente las relaciones de poder en y entre los diferentes actores (internos y externos) que participan en el negocio.
- Identifica con facilidad a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el 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 prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos que la integran.
- 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) 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.



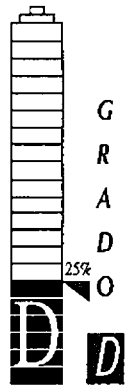
- Conoce a fondo el negocio, siendo capaz de comprenderlo y analizarlo con profundidad y certeza.
- Se mantiene informado acerca de los cambios contextuales del entorno y atento respecto de las modificaciones tanto de la competencia como de la propia organización y las de los clientes, a fin de hacer 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 empresa.
- Comprende e interpreta con facilidad las relaciones de poder que se entretienen 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 apuntan a lograrlo.
- Privilegia la imagen de la organización, en pos de los intereses corporativos.
- Vive los éxitos de la organización como logros personales.



- Siempre cumple con los objetivos que se le encomiendan, a fin de hacer su aporte respecto del posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Respeto y privilegia la cultura y la imagen corporativas.
- 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.

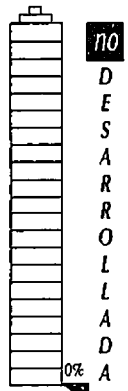


- Demuestra tener los conocimientos básicos del negocio como para manejarse adecuadamente en sus actividades cotidianas.
- Se mantiene informado acerca de los cambios en el entorno, la competencia, la propia organización y las de los clientes, aunque no siempre está actualizado al respecto.
- Cumple a diario con los objetivos que sus superiores le encomiendan.
- Suele respetar y privilegiar la cultura y la imagen corporativas, 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.



Competencia en su grado mínimo

- o Le cuesta captar y asumir las modificaciones tanto del entorno como de la propia organización y las de los clientes.
- o 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.
- o Respeto y privilegia la cultura y la imagen corporativas sólo cuando no contradicen sus propios intereses y modos de hacer y pensar.
- o Desconoce los atributos de la organización y se esfuerza escasamente por informarse al respecto.
- o 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.



Competencia NO desarrollada

Comportamientos
para

niveles ejecutivos

DESARROLLO DE SU 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 tienen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

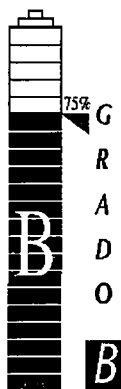
Comportamientos habituales frente al recurso humano del propio equipo de trabajo, en relación con su desarrollo y motivación

Los comportamientos se ubican en: Grado

- 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 misma.
- 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 éstas tienen en su equipo, por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo, a fin de lograr una gestión exitosa.
- Promueve la política general de participación de la gente de su organización en los cursos y actividades externos, internos o acciones autodirigidas, orientados al desarrollo de sus competencias.



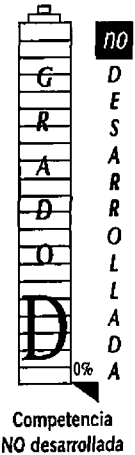
- Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización, y actúa en consecuencia.
- Motiva al equipo para que continúe desarrollando sus competencias.
- Está abierto a adoptar criterios y conocimientos de los miembros de su equipo, cuando 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 externos, internos o acciones autodirigidas, orientados al desarrollo de sus competencias.



- 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 existentes, permite la participación de su gente en cursos y actividades externos, internos o acciones autodirigidas, orientados al desarrollo de sus competencias.



- o No percibe adecuadamente el valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización.
- o Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo.
- o 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.
- o Prefiere trabajar con personas que se mantengan en un nivel de baja motivación para la capacitación y el desarrollo, por temor a verse superado.
- o 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.
- o Le despreocupa el efecto de su ejemplo en sus colaboradores, aun al costo de generar baja motivación, o falta de compromiso.
- o Dificulta el acceso de su gente a cursos y/o actividades externas o internas, orientados al desarrollo de sus competencias.

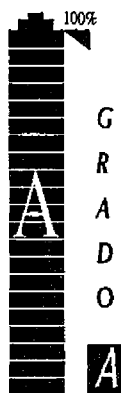


MODALIDADES DE CONTACTO¹ (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto): Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos 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.

Comportamientos cotidianos frente a los diversos interlocutores, tanto en el momento de transmitir información como en el de recibirla

Los comportamientos se ubican en: Grado

- 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 los 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 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.

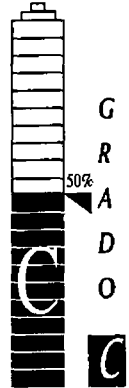


1. Los comportamientos en materia de comunicación verbal y no verbal pueden ser observados a lo largo de una entrevista o en cualquier tipo de exposición oral o conversación. La comunicación verbal puede observarse si se presta especial atención a la fluidez verbal, a la riqueza de vocabulario, a la expresividad verbal, a la precisión de la comunicación, a la capacidad para expresar sentimientos, a la originalidad de las expresiones verbales. La comunicación no verbal puede ser percibida observando la mirada y el contacto visual, la forma de saludar y dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, el volumen y el timbre de voz, los gestos de manos y brazos.

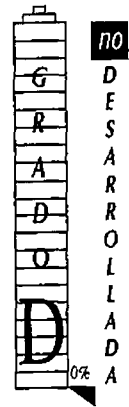
- Alienta la comunicación abierta entre los miembros de su equipo, a fin de que se intercambie la información relevante para su funcionamiento.
- Está abierto a escuchar ideas, consejos y propuestas de su gente.
- Demuestra sensibilidad frente a los planteos o problemas de sus colaboradores.
- Formula preguntas orientadas a clarificar los temas en discusión.
- Se expresa con seguridad, claridad y precisión.



- Distribuye la información pertinente dirigiéndola a cada interesado de acuerdo con su área de responsabilidad, a fin de mantener a su gente actualizada.
- Escucha de los demás ideas y puntos de vista orientados 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 un adecuado nivel de comprensión por parte de sus interlocutores.



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



Competencia
NO desarrollada

HABILIDADES MEDIÁTICAS²: 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 "modalidades de contacto" pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

Comportamientos en situaciones de exposición pública o masiva

Los comportamientos se ubican en:
Grado

- 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 lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal.
- Expone las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir.
- Se expresa con claridad y precisión en toda circunstancia, aun 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.



2. La mejor forma de evaluar y desarrollar esta competencia es a través de la técnica del *assessment*, poco factible de utilizar en estos niveles y durante un proceso de selección, no desde el punto de vista técnico sino por la infrecuente disponibilidad de los entrevistados a someterse a *tests*, *assessments* u otro tipo de evaluaciones cuando son convocados a participar. Una idea posible, dentro de esta línea de pensamiento, es solicitarle al entrevistado algún video para "verlo en acción".

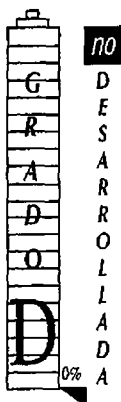
- Se conduce adecuadamente frente a los medios, en situaciones difíciles o bajo presión, si posee tiempo para preparar su presentación.
- Posee un correcto manejo de la lengua (en los idiomas en que sea necesario comunicarse).
- Se expresa con claridad, precisión y sencillez.
- Comunica lo que la organización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



- Se maneja adecuadamente ante auditorios pequeños o conocidos.
- Puede exponer posiciones de la compañía, con preparación previa y aleccionamiento, aun en situaciones difíciles.
- Utiliza correctamente 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.



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



Competencia
NO desarrollada

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 y prioridades, y comunicarlos. 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 *coaching* y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores.

*Comportamientos habituales referidos a la orientación y motivación
brindadas a un grupo humano determinado*

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

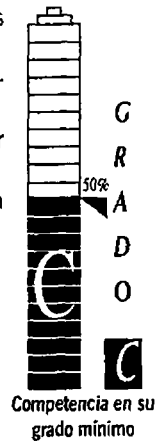
- Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.
- Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción.
- Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.
- Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da *coaching* y *feedback* sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.
- Tiene energía y perseverancia y las 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 un referente que genera lealtad.
- Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.



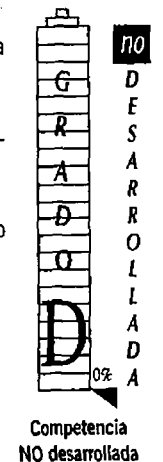
- Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando *feedback* a los integrantes de su equipo.
- Escucha a los demás y es escuchado.
- El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.
- Motiva al grupo para el logro de los objetivos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



- 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 adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente.



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



LIDERAZGO (II): Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el "equipo" debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

Comportamientos habituales con relación a la orientación y motivación brindada a un grupo humano o equipo de trabajo del que dependen otros equipos

Los comportamientos se ubican en: Grado

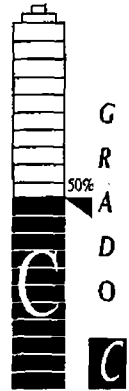
- Comunica a todos una convincente visión de futuro.
- Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por él encomendada.
- Se lo considerará un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.
- Da *coaching* y forma a otros líderes.
- Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su *performancé*.



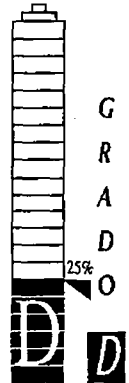
- Se posiciona como líder sin dificultades, aun cuando exista cierta oposición inicial.
- Comunica claramente misión, objetivos y políticas, y motiva al grupo a identificarse y participar de ellos.
- Es un modelo de liderazgo creíble para sus colaboradores.
- Está atento a las metas del grupo y se preocupa por facilitarle su consecución.



- Facilita y promueve la eficacia del grupo.
- Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión.
- Explica sus razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de éstos.
- Lidera equipos cuando están bien establecidos o no son renuentes.
- Es reconocido como referente experto y se busca y aprecia su opinión.

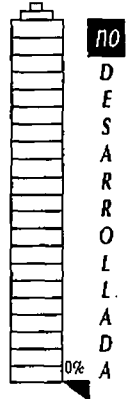


- Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias.
- Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.
- Lidera pequeños equipos, orientado al logro de resultados concretos.
- Es un referente informal para algunos de sus colaboradores.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene dificultades para transmitir su visión y objetivos, o para que el grupo los comprenda.
- o No es percibido como líder o referente de su gente.
- o Le cuesta delegar y administrar adecuadamente los tiempos.
- o No brinda *feedback* ni información sistemática, de modo que su gente se siente desorientada o falta de guía.
- o Con su accionar obstaculiza, sin percibirlo, el desenvolvimiento o desarrollo del grupo.



Competencia NO desarrollada

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 innovación y los nuevos emprendimientos; consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

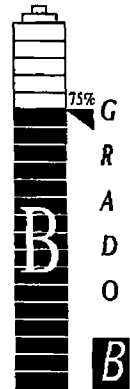
Comportamientos ante la percepción de una necesidad de cambio

Los comportamientos se ubican en:
Grado

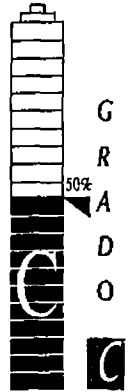
- Comunica en los altos niveles de la compañía su visión de la estrategia, presentándola como posible y deseable para todos, inclusive los accionistas.
- Promueve su visión en todos los niveles, creando motivación y compromiso.
- Actúa como *sponsor* de la innovación y los nuevos emprendimientos.
- Consigue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



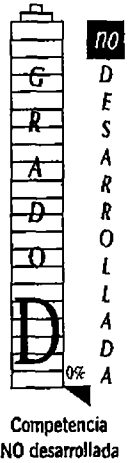
- Su visión genera aceptación por parte de los accionistas.
- Logra el compromiso y apoyo de los accionistas para los cambios y propuestas, en la mayoría de los casos.
- Genera nuevos emprendimientos cuando las condiciones se lo permiten.
- Propone ideas innovadoras como alternativa ante situaciones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



- La visión que propone no siempre obtiene el grado de adhesión y apoyo necesario.
- 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 actualizado.
- Tiene dificultades para conseguir recursos suficientes para implementar los cambios.



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



PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Comportamientos frente al análisis cotidiano del entorno, el mercado, la competencia y la propia organización

Los comportamientos se ubican en: Grado

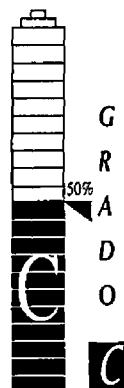
- Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.
- Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.
- Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.
- Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocios, para la compra de empresas en marcha, o para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores.
- Percibe oportunamente cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
- Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aun en situaciones restrictivas.
- Establece y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/o competidores, a fin de potenciar los negocios actuales o potenciales.



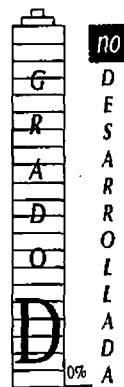
- Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado.
- Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones.
- Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas, y lo logra.
- Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas.
- Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.



- Está atento a los cambios en el entorno.
- Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.
- Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocios, en situaciones favorables.
- Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes.



- o Se le hace difícil estar actualizado, informado, e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.
- o Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada.
- o Suele estar atrasado en el mercado respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento.
- o Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocios.
- o Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo –formal e informalmente– a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.



Competencia
NO desarrollada

EMPOWERMENT: Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

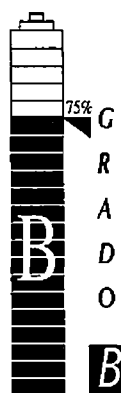
Comportamientos cotidianos respecto de la conducción del equipo de trabajo

Los comportamientos se ubican en:
Grado

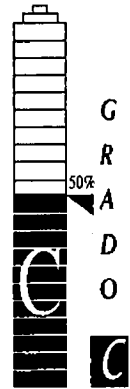
- Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.
- Proporciona dirección a los equipos, no sólo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.
- Aprovecha la diversidad de los equipos 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 desarrollar el talento y las capacidades de los demás.



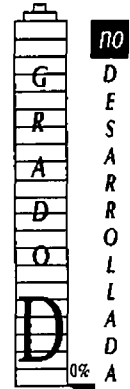
- Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes.
- Aprovecha adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar su rendimiento.
- Escucha aportes y opiniones, y es escuchado cuando sugiere o recomienda acciones para la mejora de la *performance* del equipo.
- Alienta a su gente a trabajar para mejorar sus capacidades y talentos.



- Fija objetivos concretos y asigna responsabilidades generales.
- Aprovecha los aportes de los demás y se integra adecuadamente al equipo de trabajo.
- Maneja los recursos con criterio, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio.
- Brinda orientación, si su gente le pide consejo para capacitarse o completar el desarrollo de sus capacidades.



- o Tiene dificultades para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar las responsabilidades individuales correspondientes.
- o Le cuesta manejar la diversidad del equipo, viendo en ello un obstáculo para la integración y el incremento de la eficiencia.
- o No se integra adecuadamente al equipo de trabajo.
- o No comparte las consecuencias de los resultados con los miembros del equipo de trabajo.
- o 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.



Competencia
NO desarrollada

EMPOWERMENT (II): 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.

Comportamientos cotidianos en relación con la transmisión del modo de conducción del equipo de trabajo

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo en todos sus colaboradores, y vela porque éstos sean, a su vez, custodios del conocimiento y desarrollo de su propia gente.
- Proporciona formación y/o experiencia en el trabajo, que sirvan para desarrollar o adquirir nuevas capacidades y habilidades, y estimula a su gente a trabajar con las mismas herramientas en cada equipo, con la finalidad de desarrollar al conjunto del personal.
- Motiva a la gente y logra generar un alto sentido del compromiso y la responsabilidad.
- Estimula la participación y la autonomía personal, incentivando la contribución permanente de la gente, su creatividad e innovación y su capacidad de tomar riesgos con respaldo y asumir posiciones de liderazgo.
- Brinda *coaching* permanente a su gente para el desarrollo de sus propias habilidades de *empowerment*.
- Es un referente en materia de *empowerment*.
- Fomenta el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización.
- Estructura sus equipos de trabajo para que funcionen con eficiencia y calidad, y capacita a los líderes para que desarrollen equipos inteligentes.



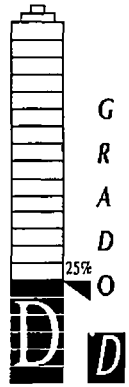
- Valora la capacidad de las personas a su cargo, y les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica.
- Da *feedback* positivo en términos de comportamientos concretos, sin desacreditar a nadie.
- Fomenta el aprendizaje y la formación vinculados a los objetivos del negocio en todos sus colaboradores.
- Entrena sobre la base del trabajo, para que su gente desarrolle nuevas capacidades y habilidades.
- Se preocupa por motivar a la gente a adquirir un adecuado sentido del compromiso y la responsabilidad.
- Estimula la participación y contribución de la gente, en la medida de sus posibilidades, con el fin de desarrollar su creatividad e innovación y su capacidad de trabajar con relativa autonomía.



- Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas con un nivel aceptable de rendimiento.
- Da instrucciones detalladas de cómo se debe realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas al respecto.
- Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.
- Espera de sus colaboradores que trabajen con compromiso y responsabilidad, tal como él mismo lo hace, aunque puede tener dificultades para motivarlos adecuadamente en situaciones críticas.
- Confía en la eficiencia de los equipos de trabajo, y trata de estimular a su gente para que desarrolle las habilidades necesarias para trabajar en ellos, y liderarlos.

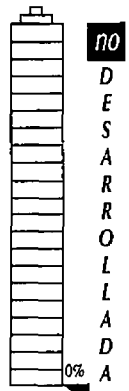


- Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones, y en que cada uno sabe qué está haciendo.
- Muestra respeto por la inteligencia de los demás.
- Es permeable a los aportes del equipo, pero no fomenta la participación entre aquellos que no contribuyen espontáneamente.
- Brinda consejo y *feedback* cuando se le requiere.
- Entrena y capacita, si percibe la necesidad inmediata.
- No obstaculiza el acceso de su gente a información actualizada, ni su participación en actividades de capacitación.



Competencia en su grado mínimo

- o No delega responsabilidad en su gente; supervisa todo directamente.
- o Desconfía de las habilidades y responsabilidad de su personal, lo que promueve su desmotivación y falta de autonomía y compromiso.
- o Obstaculiza o impide la participación creativa y la asunción de posiciones de liderazgo entre sus colaboradores; desea tener control sobre todo.
- o Considera que el trabajo en equipo no siempre es adecuado, o eficaz, o suficientemente veloz, por lo que tiende a fomentar la competitividad o el individualismo en sus grupos de trabajo.
- o No brinda *feedback* sobre la base de los comportamientos, y suele hacer valoraciones más personales que sobre el desempeño.
- o Se desentiende del desarrollo de las capacidades de su equipo, considerando que se trata de una responsabilidad personal que cada cual debe asumir, o bien no reparando en ello.



Competencia NO desarrollada

DINAMISMO - ENERGÍA: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

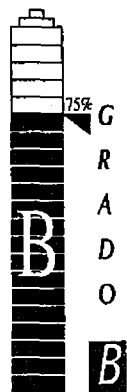
Comportamientos en situaciones exigentes

Los comportamientos se ubican en: Grado

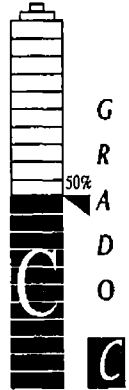
- Mantiene un alto y constante nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes y exigentes que demandan alto empuje, sin que su nivel de actividad se vea afectado.
- Es reconocido, por subordinados y pares, como alguien que transmite energía al equipo.
- Transmite su energía y dinamismo a todo lo que emprende.
- Motiva a sus colaboradores a desarrollar con dinamismo y energía las tareas que tienen por delante, y logra estimularlos y que se los reconozca por esta misma característica.



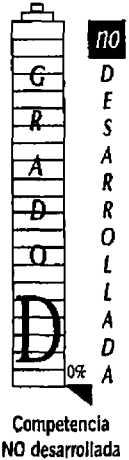
- Mantiene usualmente alto y constante su nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones exigentes, manteniendo un buen nivel de actividad, siempre y cuando no se le requiera trasladarse o viajar con frecuencia.
- Transmite energía al grupo y a su accionar, generando dinamismo adecuado en su equipo de trabajo.
- Motiva a la gente para trabajar con dinamismo.
- Se maneja flexiblemente en cuanto a la administración de su energía y la de su gente, en las situaciones de menor demanda.



- Trabaja duro en jornadas de actividad exigente.
- Fluctúa su dinamismo en situaciones que demandan ritmos cambiantes.
- Exige del grupo que trabaje, al igual que él, con energía y dinamismo en situaciones puntuales, que requieren extender o intensificar el ritmo laboral, y logra un adecuado rendimiento.
- Trata de organizar las tareas de modo de administrar los tiempos para que no generen demandas excesivas sobre él y su gente.



- o Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas.
- o Decrece su rendimiento ante la exigencia de mantener constante su energía durante largo tiempo.
- o Tiene dinamismo fluctuante, supeditada a su motivación, a la situación o a la tarea.
- o No transmite energía al grupo y de ese modo no motiva a sus colaboradores a mantenerse activos en situaciones de presión.

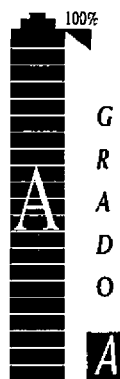


PORTABILITY³ / **COSMOPOLITISMO**⁴ / **ADAPTABILIDAD**⁵: Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas, y capacidad de establecer relaciones interpersonales⁶.

Comportamientos habituales en cualquier cultura y lugar

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Se adapta inmediatamente a diversos medios geográficos.
- Funciona eficazmente en cualquier contexto cultural (extranjero o diferente de su lugar de origen).
- Disfruta cuando viaja y conoce.
- Es resistente al estrés y el desgaste que producen los traslados y mudanzas.
- Tiene facilidad para comprender diferentes culturas y establecer muy buenas relaciones interpersonales, adecuándose al estilo de cada lugar.
- Se siente motivado por el hecho de tener que trabajar en un ámbito nuevo y con personas desconocidas; lo enfrenta como un desafío agradable.

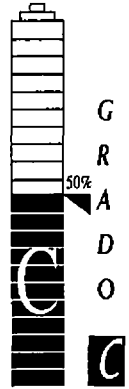


- Tiene buena y rápida adaptación a diferentes medios geográficos.
- Funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero o no habitual.
- Posee buena resistencia a los viajes.
- Se adapta a culturas diversas, y establece relaciones interpersonales adecuadas aun en ámbitos desconocidos.

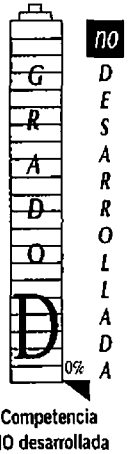


3. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc, EE.UU., 1993.
4. Carretta, Antonio; Danziel, Murray, y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*, Editorial Franco Angelli / Azienda Moderna, Milán, 1992.
5. Levy-Leboyer, Claude, *La gestion des compétences*. Les éditions d'organisation, París, 1992. Hay versión en español: *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.
6. Este tema se relaciona con las conclusiones que la autora presenta en su libro *Cómo manejar su carrera* (Ediciones Granica, 1998), para el que se entrevistó a ejecutivos exitosos. De sus historias se deduce que para "soportar" los viajes y los traslados frecuentes se necesita –además– buena salud.

- Se adapta a diferentes medios geográficos, pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar correctamente.
- Se interesa por comprender las nuevas culturas.
- Prefiere no tener que interactuar en relaciones complejas o de alta responsabilidad, hasta no sentirse totalmente seguro en el nuevo destino.
- Tolera razonablemente los viajes y mudanzas, aunque le generan cierto nivel de estrés.



- o Le cuesta adaptarse a otras culturas.
- o Tiene dificultades de adaptación a ciertos lugares distintos del de su origen.
- o Los viajes y mudanzas le generan alto nivel de estrés.
- o Le cuesta establecer adecuadas relaciones interpersonales con gente de otros lugares o culturas.



RELACIONES PÚBLICAS: Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

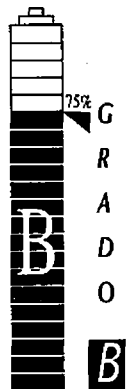
Comportamientos habituales en la comunicación con el medio

Los comportamientos se ubican en: Grado

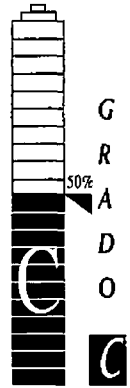
- Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas.
- Logra la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés.
- Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la compañía, y a lograr los resultados que se requieran.
- Es el referente interno y externo en temas vinculados a la comunicación con la comunidad, en situaciones tanto habituales como de crisis.



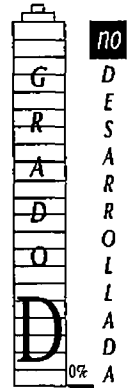
- Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.
- Logra apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos.
- Establece los lazos y maneja la información con la comunidad de acuerdo con las pautas que se le establecen.
- Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida.



- En ocasiones favorables, o en contextos conocidos, puede establecer relaciones convenientes para la organización.
- También en contextos favorables puede obtener la cooperación y el apoyo de ciertas personas, a fin de lograr los objetivos buscados por la compañía.
- Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales.
- Es el portavoz de la empresa en situaciones de crisis.



- o Le cuesta establecer relaciones con redes complejas de personas.
- o Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de actores influyentes de acuerdo con las necesidades organizacionales.
- o Tiene dificultades para obtener apoyo de figuras individuales, para los fines organizacionales, sin el respaldo de alguna otra figura que lo guíe.
- o Sólo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.



Competencia
NO desarrollada

ORIENTACION AL CLIENTE: Radica en 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 de los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

Comportamientos habituales frente a los clientes (internos y externos), tanto en situaciones cotidianas como en momentos críticos

Los comportamientos se ubican en: Grado

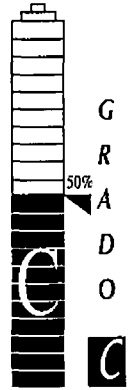
- Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes.
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores.
- Prioriza la relación de largo plazo con el cliente, por sobre beneficios inmediatos u ocasionales.
- Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y la preocupación de éste en relación con sus propios clientes.
- Es referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.



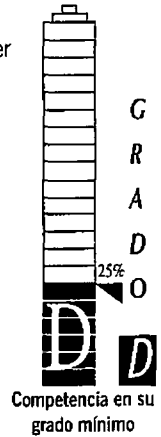
- Promueve en su equipo la actitud de buscar información sobre necesidades latentes de los clientes.
- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes.
- Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.
- Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.



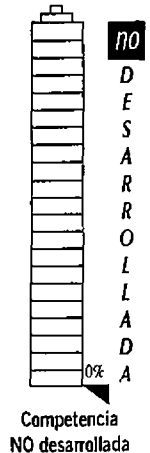
- Está disponible para los clientes.
- Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.
- Dedica tiempo a estar con los clientes que se acercan a su oficina y conocerlos.
- Dedica tiempo a estar con los clientes en la empresa de cada uno de ellos y conocerlos.



- Promueve en su equipo de trabajo el contacto permanente con los clientes.
- Atiende personalmente a clientes especiales en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta.
- Dedica tiempo a relevar el nivel de expectativas de sus clientes.
- Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.



- o No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes.
- o Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.
- o Tiene dificultades para fomentar en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión sobre las necesidades de los clientes. Su ejemplo no es una buena guía en este sentido.
- o Se interesa escasamente por controlar el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes.



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.

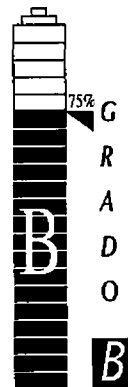
Comportamientos habituales vinculados con el equipo de trabajo

Los comportamientos se ubican en: Grado

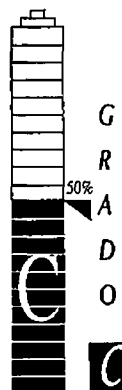
- Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.
- Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.
- Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.
- Prioriza los objetivos 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.
- Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.



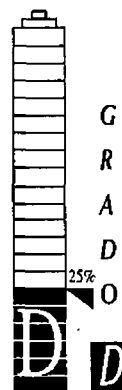
- Anima y motiva a los demás.
- Desarrolla el espíritu de equipo.
- Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.
- Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales.
- Resuelve los conflictos de su equipo.



- Solicita opinión de los miembros de su 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, aun cuando se le planteen diferentes puntos de vista.

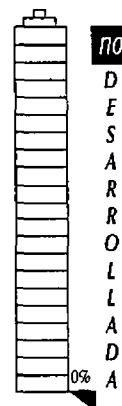


- Coopera en las actividades comunes.
- Participa con entusiasmo en el grupo.
- Apoya las decisiones de su equipo.
- Realiza la parte del trabajo que le corresponde.
- Mantiene informados a los otros miembros del equipo de los temas que los afectan.
- Comparte información.



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

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 a 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.

Comportamientos superadores frente a situaciones habituales o inesperadas

Los comportamientos se ubican en: Grado

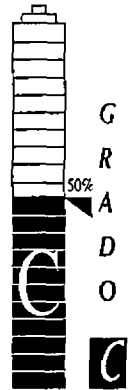
- Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
- Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados.
- Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder con celeridad a las necesidades de los clientes.
- Es un referente dentro de la compañía en relación con la mejora de la eficiencia.



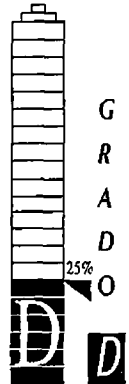
- Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y plazos fijados.
- Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
- Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados 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.
- Se preocupa en forma explícita de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, frutos del esfuerzo propio y de sus colaboradores.



- 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.
- Explicita claramente a sus colaboradores los objetivos planteados.
- Regularmente chequea los informes de gestión para evaluar el grado de consecución alcanzado.

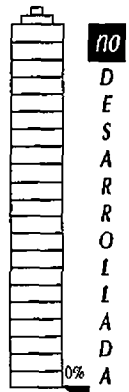


- Intenta que todos realicen el trabajo correctamente, brindando para ello orientación sobre los objetivos y acciones esperados.
- Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias.
- Marca los tiempos de realización de los trabajos y controla su cumplimiento.
- Administra adecuadamente los recursos, de acuerdo con los procesos establecidos.



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

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 directamente, 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 de "doble discurso", como "haz lo que digo pero no lo que hago", actitud frecuente en muchos managers.

Comportamientos cotidianos en relación con las propias ideas, intenciones y sentimientos, aun frente a negociaciones difíciles y con agentes externos

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

- Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores.
- Genera equipos de trabajo orientados por valores.
- Acepta los riesgos o costos de su honestidad.
- Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.
- Es un referente en materia de integridad.
- Sus acciones son congruentes con sus dichos.



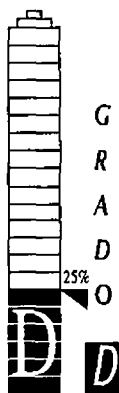
- Admite sus errores y actúa en consecuencia.
- Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente.
- Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece aquellas que no lo hacen.
- Acepta planteos éticos de sus subordinados.
- Promueve acciones íntegras entre sus compañeros.



- Es equitativo en sus relaciones.
- Es honrado.
- Es honesto en los vínculos con los demás.
- Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.

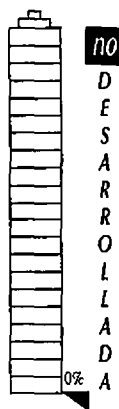


- Es abierto y honesto en las relaciones laborales.
- Reconoce sus errores o sentimientos negativos.
- Expresa lo que piensa.
- En situaciones complejas, deriva la resolución a su superior.



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

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 palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Comportamientos habituales respecto del futuro y de la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades

Los comportamientos se ubican en: Grado

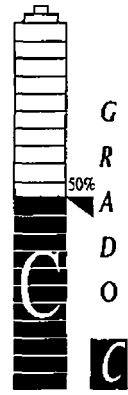
- Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción.
- Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.
- Elabora planes de contingencia.
- Promueve la participación y la generación 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 con relación a la toma de iniciativas para la mejora y la eficiencia.



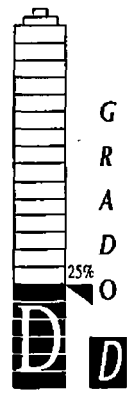
- Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.
- Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
- Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo, si cuenta con la información y el tiempo necesarios.
- Tiene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



- Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que pudieran 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.

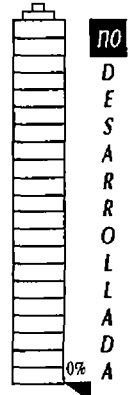


- Aborda oportunidades o problemas del momento.
- Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas, o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
- Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.
- Aprovecha cada ocasión para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



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

ENTREPRENEURIAL: Esta competencia hace referencia a la calidad del *entrepreneur*, que es aquel que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al *entrepreneur* es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios.

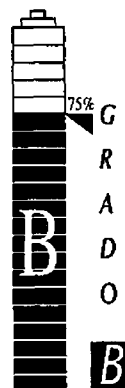
**Comportamientos habituales en relación con los negocios,
los recursos económicos y la productividad**

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

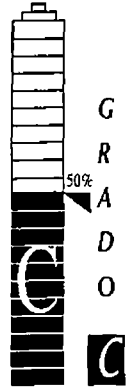
- Percibe el mundo económico y de los negocios con naturalidad, descubriendo oportunidades aun donde otros no las ven.
- Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza cómo operarla y transformarla en oportunidades para sí y para su empresa.
- Identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía.
- Busca el cambio y responde a él en cada ocasión con éxito y provecho.
- Aporta su habilidad para la gestión y su visión empresarial para transformar una actividad de baja rentabilidad en otra más rentable.
- Elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.
- Suele anticiparse a sus competidores por su conocimiento, visión y capacidad de decisión a la hora de generar negocios.



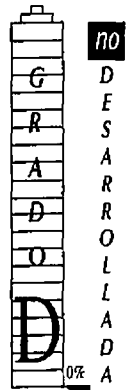
- Tiene una clara y positiva visión de los negocios, y es capaz de comprenderlos y analizarlos con profundidad y certeza.
- Conoce a fondo todas las situaciones vinculadas al negocio.
- Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su empresa.
- Genera planes de acción y seguimiento que apunten a alcanzar sus objetivos; habitualmente lo logra.
- Vive los éxitos de la compañía como logros personales.



- Lleva adelante los planes empresariales y de negocios que le delinea su organización.
- Investiga y se informa para gestionar un nuevo negocio, a fin de sentirse solvente y preparado.
- Implementa las estrategias que se le proponen con habilidad y velocidad, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.
- Analiza propuestas de negocios y puede brindar asesoramiento respecto de su viabilidad, en el marco del mercado que conoce.
- Se esfuerza por organizar las tareas de modo tal de poder administrar mejor los tiempos y recursos económicos.



- o Tiene una percepción realista de los negocios, pero no realiza aportes de cambio.
- o Le cuesta percibir los cambios que modifican las reglas de juego del mercado.
- o Actúa con eficiencia en el contexto de los negocios habituales y conocidos, pero pierde eficacia cuando debe innovar.
- o Toma decisiones orientadas a la mejora del negocio en contextos conocidos, pero se paraliza en situaciones de cambio o crisis.
- o Tiene dificultades para llevar adelante planes de negocios nuevos, aun en base a lineamientos generales de la organización; prefiere que se le pauten los objetivos y plazos y se le detalle el curso de acción.
- o Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios personales y organizacionales; su postura cerrada y su actitud poco flexible le impiden frecuentemente actuar de modo rápido y eficaz.



Competencia
NO desarrollada

COMPETENCIA "DEL NÁUFRAGO": Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión pueda verse dificultada por ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros, e incluye a aquellos managers que deben gerenciar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores (*Chapter Eleven* en la terminología -jerga-internacional).

**Comportamientos hacia la supervivencia (propia y organizacional)
en épocas difíciles y de pésimas condiciones del mercado**

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

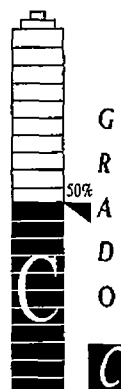
- Identifica las dificultades y las tendencias del mercado.
- Identifica las tendencias y dificultades de su propia compañía, y las analiza en función del contexto.
- Elabora y propone estrategias y cursos de acción, tomando en cuenta cada oportunidad.
- Controla las amenazas potenciales externas y, de ser posible, las elimina.
- Siente como un desafío la situación problemática que le toca vivir.
- Es reconocido como visionario y estratega. Actúa como referente en esta materia, en especial en momentos críticos o de fuertes cambios.



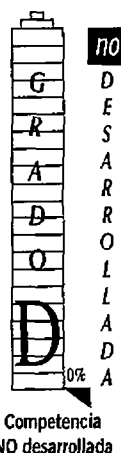
- Planifica en detalle.
- Conoce a fondo todas las situaciones.
- Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su empresa.
- Traza planes de acción y herramientas de control para lograr sus objetivos.
- Se mueve cómodamente en situaciones de crisis, aunque preferiría no pasar por ellas.
- Transmite energía al grupo y a su accionar, generando dinamismo, a pesar de la situación difícil que empaapa a la organización.



- Puede actuar en un contexto de crisis siguiendo los lineamientos generales de su organización.
- Instrumenta adecuadamente los planes de la organización tendientes a superar las situaciones críticas.
- Reconoce las modificaciones contextuales desfavorables y reacciona frente a ellas haciendo aportes valiosos para una posible solución.
- Busca asesoramiento experto o indicaciones de niveles superiores para resolver los temas que considera que están más allá de sus posibilidades.
- No se siente cómodo en situaciones de crisis, pero se esfuerza por enfrentarlas sin perder el ánimo.



- o Le cuesta percibir los cambios que modifican las reglas de juego del mercado.
- o Hace un análisis inexacto de la problemática del mercado y sus amenazas.
- o Tiene dificultades para transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para su organización.
- o Siente que actuar en una empresa con problemas es un menoscabo personal.
- o Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.
- o Frente a situaciones desfavorables, tiene escasa capacidad para instrumentar cambios personales y organizacionales.



**Comportamientos
para**

**niveles gerenciales
intermedios**

ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Comportamientos frente a una crisis o situación inesperada

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

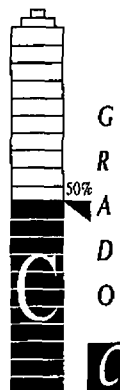
- Está atento a las necesidades cambiantes del contexto.
- Propone acciones atinadas para enfrentar nuevas situaciones.
- Lidera el cambio antes que otros en su propia organización.
- Propone acciones de cambio antes que el mercado mismo visualice las estrategias a seguir en función de complejas y repentinas situaciones reinantes.
- Aprende de sus errores, aplicando su capacidad para revisar críticamente su accionar.
- Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y da *coaching* a su gente para desarrollar su adaptabilidad.
- Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio.
- Se mueve con comodidad en todo tipo de ambiente y entre toda clase de gente.



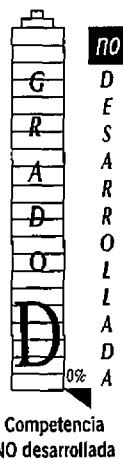
- Visualiza en forma rápida la necesidad de un cambio.
- Propone acciones atinadas.
- Lidera el cambio dentro de la organización.
- Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustarse a los cambios.
- Evalúa sus acciones pasadas para mejorar su *performance* actual o futura.
- Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo.



- Respeta las nuevas disposiciones y directivas de la empresa.
- Toma en cuenta las diferentes estrategias planteadas para desarrollar sus tareas y alcanzar sus objetivos.
- Es eficiente en su integración con interlocutores de diversos estilos.
- Implementa en forma rápida las propuestas que plantea la organización ante situaciones complejas.
- Muestra interés por modificar su accionar para mejorar la calidad de su trabajo.



- o Cuestiona las decisiones tomadas por la organización para hacer frente a crisis o situaciones delicadas, sin aportar otras ideas.
- o Se aferra en su accionar a los paradigmas conocidos.
- o Tiene dificultades para adaptarse a nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.
- o Obstaculiza la implementación de nuevos procesos y no encuentra valor agregado a lo nuevo.
- o No evalúa sus acciones pasadas; carece de actitud crítica.
- o Trabaja cómodo en ambientes conocidos, pero tiene dificultades para integrarse a otros ámbitos o equipos.



COLABORACIÓN: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, 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.

Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos

Los comportamientos se ubican en:
Grado

- Comparte información con sus colaboradores y pares, y realiza aportes a otras áreas de la organización.
- Mantiene una actitud abierta hacia los demás.
- Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas.
- 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.



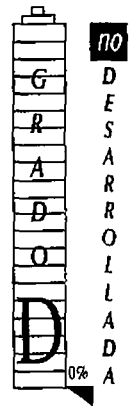
- Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso.
- Es abierto al intercambio de ideas con pares, y muestra interés por los resultados de otras áreas.
- Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.
- Realiza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



- 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.



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



Competencia
NO desarrollada

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 (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés por aprender.

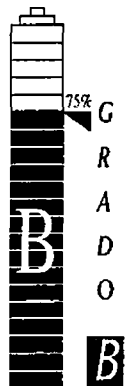
Comportamientos usuales orientados a obtener los máximos niveles de calidad en el trabajo

Los comportamientos se ubican en: Grado

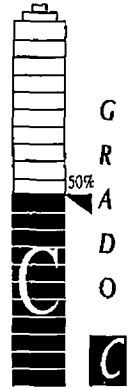
- Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado en su Misión y Visión.
- Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejores prácticas al desarrollo de sus actividades.
- Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se corresponden con su actividad.
- Toma decisiones con base en su *expertise* y en los conocimientos que tiene, tanto de su área como de aquellas otras que se relacionan con el desempeño de sus funciones, aportando un valor agregado a la organización.
- Realiza constantes propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño.
- Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren de sus conocimientos y experiencia en pos de los objetivos de la organización.
- Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas, la toma de decisiones y la detección de oportunidades de negocios.
- Sus reportes, trabajos y proyectos se destacan por ser impecables, excediendo los requerimientos tanto en contenido como en presentación y adecuada comunicación, y realiza recomendaciones de gran impacto en el logro de los objetivos de la organización.



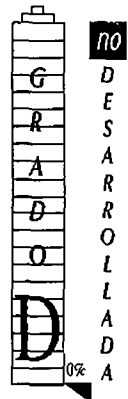
- Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad.
- Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área.
- Comprende la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización.
- Tiende a tomar iniciativas propias para mejorar los procesos inherentes al desempeño de sus funciones, y está dispuesto a escuchar otros puntos de vista al respecto.
- Realiza mejoras a los procesos de su área, basadas en nuevos conocimientos adquiridos.
- Sus reportes, trabajos y proyectos son completos, precisos y siempre están bien presentados.
- Tiene los conocimientos necesarios para resolver problemas dentro de su área.
- Cooperar con otras áreas cuando sus conocimientos son requeridos y si se lo solicitan.



- Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.
- Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización.
- Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás.
- Cumple con la calidad requerida en sus trabajos y proyectos, respecto tanto de su contenido como de su presentación.
- Coopera con otras áreas cuando se lo solicitan.



- o Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área, y no demuestra interés por aprender.
- o No se actualiza en nuevas metodologías de trabajo ni aplica las teorías modernas y mejores prácticas a los procesos de su área.
- o Le falta comprensión y visión general sobre la organización, de modo que no relaciona el funcionamiento de su área con otros sectores de la empresa.
- o No toma iniciativas de mejora para los procesos de su área de especialidad.
- o Demuestra poco interés en cooperar con otras áreas de la organización que requieren de su *expertise*.
- o Posee escasa capacidad de análisis y es poco objetivo al evaluar situaciones o problemas. Sus observaciones están basadas en lo que él cree (supuestos, conjeturas, prejuicios), y no están fundadas en hechos y datos concretos.
- o En sus reportes, trabajos y presentaciones evidencia poco esmero y falta de prolijidad.



Competencia
NO desarrollada

DINAMISMO - ENERGÍA: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Comportamientos habituales relacionados con la capacidad para mantener el ritmo de trabajo ante situaciones de presión y jornadas de trabajo prolongadas

Los comportamientos se ubican en:
Grado

- Trabaja rigurosamente en todos sus proyectos y constantemente se ofrece para participar en otros nuevos.
- Se muestra firme y constante en la consecución de sus objetivos de trabajo.
- Maneja el tiempo productivamente y se adapta a situaciones cambiantes.
- Extiende sus horarios de trabajo sin disminuir su nivel de desempeño.
- Pasa de una acción a otra rápidamente, conservando la calidad y coherencia de su trabajo.
- Conserva un ritmo de actividad invariable y persistente con una alta tolerancia a la presión o a la frustración, impidiendo que éstas afecten su trabajo.
- Busca nuevos retos, incluyendo aquellos que son ambiguos o de resultado incierto.
- Motiva a sus subordinados y pares a mantener un alto ritmo de trabajo.
- Concluye la totalidad de los proyectos que inicia.



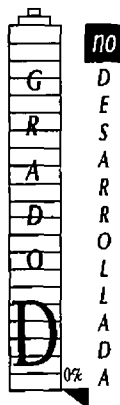
- Maneja el tiempo adecuadamente.
- Muestra dedicación y alto compromiso en el desarrollo de su trabajo.
- Es constante en el cumplimiento de sus responsabilidades; casi siempre termina lo que empieza.
- Mantiene un nivel de desempeño óptimo, aun en largas jornadas de trabajo.
- Tiene buena tolerancia a la presión y a la frustración.



- Busca la manera de optimizar su desempeño.
- Muestra interés por cumplir con sus objetivos y los de su área, respetando incondicionalmente los horarios de trabajo de sus colaboradores.
- Logra manejar la presión en jornadas de trabajo exigentes.
- Trabaja el tiempo extra que sea requerido.



- o Tiene dificultades con el manejo del tiempo.
- o Muestra escaso interés por prolongar su jornada de trabajo, aun cuando sea indispensable quedarse fuera de hora.
- o Le cuesta mucho adaptarse a trabajos que requieran períodos de ardua labor, mostrando en estos casos una disminución en su desempeño.
- o Se cansa fácilmente y no es capaz de mantener su atención, dispersándose.
- o Tiene baja tolerancia a la presión.
- o Es inconstante y termina pocas cosas de las que empieza.



Competencia
NO desarrollada

EMPOWERMENT: Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para desarrollar el talento y las capacidades de los demás.

Comportamientos cotidianos en la dirección del trabajo de sus colaboradores, orientados a facultarlos y a conferirles el sentimiento de que son dueños de su propia actividad

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

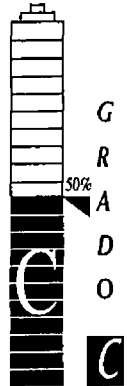
- Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades.
- Da participación a sus colaboradores en la toma de decisiones.
- Delega responsabilidades.
- Promueve la autonomía en sus colaboradores.
- Genera un clima que fomenta la confianza, la creatividad y el énfasis en la innovación.
- Permite que sus colaboradores introduzcan mejoras en la manera de hacer sus tareas y en los procedimientos del área en general.
- Realiza actividades para desarrollar las habilidades de sus colaboradores.
- Da *coaching* para desarrollar las habilidades de su gente, en relación con el potencial de cada uno, y en el marco de la misión organizacional.
- Tiene buen conocimiento de las capacidades de sus colaboradores y se preocupa por el desarrollo de los mismos para futuras responsabilidades de trabajo.



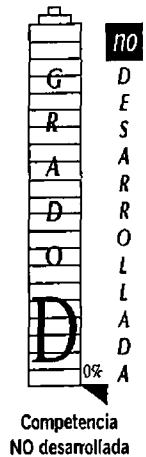
- Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos del área y de cada puesto en particular.
- Asigna responsabilidades a cada uno de los miembros de su equipo, teniendo en cuenta sus habilidades.
- Promueve la toma de iniciativas entre sus colaboradores, permitiéndoles introducir cambios para realizar mejor sus tareas y optimizar procedimientos.
- Da participación a sus colaboradores y considera sus puntos de vista.
- En algunas oportunidades delega responsabilidades en los miembros de su equipo con mejor desempeño.
- Da *feedback* sobre el desempeño del grupo y de cada integrante, estimulando y motivando su continuo desarrollo y participación.



- Establece objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.
- Mantiene informado a su equipo del estado de avance de las tareas, y da *feedback* sobre el desempeño individual y grupal.
- Escucha las ideas y sugerencias de sus colaboradores.
- Delega responsabilidades adecuadas a la capacidad de cada uno, en marcos de bajo riesgo.



- o No transmite con claridad los objetivos del área.
- o Tiene dificultad para asignar responsabilidades.
- o Sus colaboradores no conocen con seguridad los límites de las responsabilidades de sus puestos.
- o Se conduce de manera inconsistente, registrándose diferencias entre lo que plantea que se debe hacer o que se espera que haga la gente, y lo que hace.
- o Tiene poco conocimiento de las habilidades de sus colaboradores, por lo cual no se atreve a delegar responsabilidades.



EMPOWERMENT (II): Es la habilidad de capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización, y el uso eficiente de los equipos.

Comportamientos usuales orientados a preparar y desarrollar al equipo de trabajo para asumir responsabilidades de mayor envergadura en el corto y largo plazo

Los comportamientos se ubican en: Grado

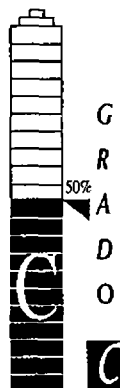
- Conoce profundamente las habilidades, fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores e identifica oportunidades de desarrollo para los mismos.
- Evalúa periódicamente el desempeño de sus colaboradores, identifica el potencial para que asuman nuevas responsabilidades, y ofrece retroalimentación.
- Consensúa con sus colaboradores tareas y actividades que contribuyen a cumplir con los objetivos de desarrollo de éstos, y los anima a buscar oportunidades, como la rotación en otros puestos y otros medios.
- Crea oportunidades para que las personas que dependen de él puedan aplicar y desarrollar habilidades.
- Fomenta el crecimiento personal y profesional de su equipo y lo prepara para asumir mayores responsabilidades.
- Examina y reconoce los recursos de formación y desarrollo adecuados para el aprendizaje continuo de sus colaboradores.
- Delega funciones de su trabajo a los colaboradores con más potencial, favoreciendo el desarrollo de sus habilidades.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas para mejorar el rendimiento del área en general, y en la toma de decisiones.
- Promueve la creatividad, la innovación, la autonomía y la toma de riesgos en su equipo de trabajo.



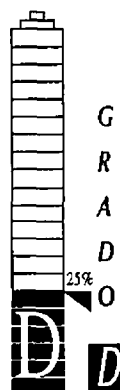
- Evalúa el desempeño de sus colaboradores e identifica las habilidades a desarrollar.
- En algunas oportunidades delega responsabilidades en los miembros de su equipo con mejor desempeño, para facilitar el desarrollo de sus habilidades y demostrar su confianza en ellos.
- Muestra interés por el desarrollo y la capacitación de los miembros de su equipo, y actúa en consecuencia.
- Crea oportunidades de desarrollo para sus colaboradores.
- Identifica las necesidades de capacitación de sus colaboradores y los recursos necesarios para satisfacerlas.
- Promueve la toma de iniciativas entre sus colaboradores, invitándolos a realizar sugerencias, modificaciones en sus procesos de trabajo, y propuestas de mejora.
- Evalúa el desempeño de sus colaboradores cuando le es requerido.



- Capacita e instruye personalmente a la gente a su cargo, enseñándoles adecuadamente cómo realizar el trabajo.
- Da participación a sus colaboradores, valorando sus sugerencias, puntos de vista y propuestas de mejora.
- Delega responsabilidades en su equipo cuando las circunstancias se lo exigen.
- Demuestra interés por el desarrollo y la formación de su gente en aspectos específicos de su especialidad, según las necesidades del área en el corto plazo.
- Crea oportunidades de desarrollo para algunos de sus colaboradores y promueve su aprendizaje.

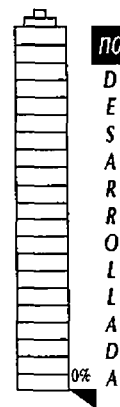


- Permite que sus colaboradores tomen decisiones, demostrando confianza en sus habilidades, pero no tiene mediciones para estar seguro de lo que son capaces de hacer.
- Respeto los conocimientos y habilidades de su equipo, pero no conoce su desempeño con profundidad.
- En pocas oportunidades evalúa el desempeño de su gente.
- No crea oportunidades de desarrollo para sus colaboradores, y no colabora con su aprendizaje.
- En muy pocas ocasiones da retroalimentación a su equipo, y no prevé acciones de capacitación y desarrollo para sus colaboradores.



Competencia en grado mínimo

- o No evalúa el desempeño de sus colaboradores y, por ende, no puede identificar el potencial de los mismos para asumir futuras responsabilidades.
- o Tiene escaso conocimiento de las habilidades de sus colaboradores y no puede identificar las necesidades de capacitación de los mismos.
- o Se despreocupa del desarrollo y la capacitación de su equipo de trabajo y no invierte recursos en dichos temas.
- o Le cuesta delegar responsabilidades en los miembros de su equipo; no valora las sugerencias y propuestas de mejoramiento que ellos realizan.
- o Tiene una visión negativa del potencial de desarrollo de su gente.



Competencia NO desarrollada

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 los propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

Comportamientos habituales respecto de la honestidad de los actos y vínculos en todos los niveles

Los comportamientos se ubican en:
Grado

- 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 o a otras áreas de la organización cuando no se cumplen los objetivos planteados.
- Lo que comunica verbalmente se corresponde con su forma de actuar; es un referente en relación a los principios, valores y políticas de la organización.
- Reconoce públicamente los logros de los demás, sin apropiarse de ellos.
- No tiene preferencias entre su gente, y su conducta se basa en la justicia y la equidad.
- Mantiene la confidencialidad en los asuntos en que se hace necesario.



- 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.



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.

*Comportamientos en relación con el manejo de problemas
y la identificación de oportunidades*

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

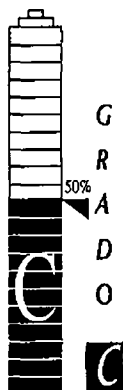
- Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.
- Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.
- Detecta oportunidades.
- Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas 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 de establecer relaciones adecuadas entre ellos.



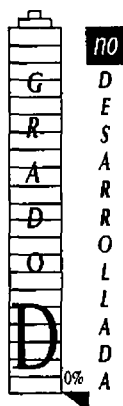
- Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización.
- Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área.
- Está atento a las oportunidades.
- Recopila información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones.
- Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas puestos a su consideración.
- Establece relaciones entre datos numéricos y abstractos, que permiten explicar o resolver problemas complejos.



- 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.



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



Competencia
NO desarrollada

INICIATIVA - AUTONOMÍA - SENCILLEZ: Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.

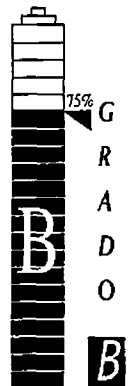
Comportamientos proactivos habituales orientados a proponer y ejecutar acciones eficaces con rapidez

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa.
- Realiza esfuerzos adicionales, cumpliendo tareas que van más allá de sus responsabilidades.
- Busca oportunidades para mejorar, y las aprovecha sin que se lo soliciten.
- Revisa los procesos y propone mejoras para optimizar los procedimientos.
- Propone ideas atinadas para mejorar los sistemas de trabajo y la interrelación dentro de la empresa.
- Inicia y lleva a cabo nuevos proyectos de forma espontánea.
- Asume riesgos personales para conseguir los objetivos.
- Involucra a los demás; consigue la colaboración voluntaria de otros.
- Crea procedimientos y sistemas de control eficientes y sencillos.



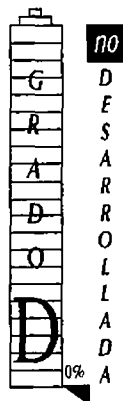
- Trabaja de forma independiente.
- Hace más de lo requerido, en calidad y cantidad.
- Propone mejoras para su área, de manera espontánea.
- Actúa proactivamente y mantiene a todos al tanto de sus avances.
- Asume algunos riesgos personales.
- Simplifica sus tareas para mejorar la calidad de los resultados.



- Resuelve los problemas del día a día con rapidez.
- Propone mejoras en las tareas o áreas de su interés.
- Cumple con las expectativas sobre su puesto y pone en marcha los cambios propuestos por la organización.
- Resuelve con autonomía los problemas que se le presentan, luego de cotejar criterios con sus superiores.



- o Consulta constantemente con sus superiores y depende de su jefe para resolver la mayoría de los problemas o dificultades.
- o Muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar su trabajo y de encontrar soluciones a pequeños problemas.
- o No hace todo lo que debería para cumplir con las expectativas de su puesto.
- o Es poco práctico y tarda más de lo normal en desempeñar ciertas tareas.
- o Busca aprobación constante para avanzar en sus tareas.
- o Complica innecesariamente los procedimientos, en busca de mayor seguridad y control.



Competencia
NO desarrollada

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 y para realizar el seguimiento de dichos objetivos, y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. 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 *coaching* y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores.

Comportamientos cotidianos en relación con la orientación dada a los equipos para alcanzar la visión estratégica de la organización

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.
- Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo.
- Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.
- Hace uso de su autoridad en forma justa y equitativa.
- Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.
- Favorece la participación, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista en la toma de decisiones y dando *empowerment*.
- Prevé las oportunidades a largo plazo y se anticipa a diferentes escenarios.
- Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a satisfacer demandas actuales o potenciales de la organización.
- Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.
- Realiza un apropiado seguimiento de las tareas, brindando *feedback* a sus colaboradores.
- Es un modelo para su gente, por su valores, compromiso y eficiencia.



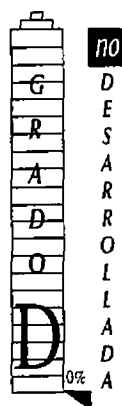
- Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización, y establece los objetivos del grupo.
- Se asegura que los colaboradores estén informados sobre la marcha de la empresa y los resultados del área.
- Escucha a los otros y es escuchado.
- Obtiene el compromiso de sus colaboradores.
- Da *feedback* periódicamente a su gente, y hace el seguimiento del cumplimiento de sus objetivos.
- Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma decisiones concretas al respecto, planeando y proponiendo acciones de desarrollo y capacitación adecuadas.



- Establece los objetivos para el equipo de trabajo de modo tal que son aceptados con entusiasmo por el grupo.
- Informa a sus colaboradores de aspectos importantes del rumbo del negocio.
- Realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo para el cumplimiento de los objetivos.
- Proporciona retroalimentación cuando se lo piden.



- o Sus colaboradores no saben qué se espera de ellos y no reciben *feedback*.
- o No consigue que los demás participen de sus objetivos.
- o Realiza una inadecuada asignación de roles, disminuyendo la potencialidad del equipo.
- o Retiene información, dejando a las personas afectadas sin capacidad de decisión.
- o No sabe resolver conflictos dentro de su sector.
- o Premia y reconoce a los empleados de manera uniforme, sin considerar el desempeño de cada uno.



Competencia
NO desarrollada

LIDERAZGO (II): Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio, como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

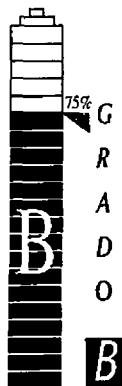
Comportamientos usuales referidos a la dirección del equipo de trabajo

Los comportamientos se ubican en: Grado

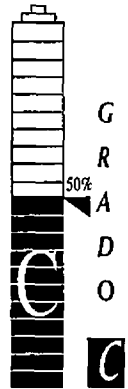
- Transmite claramente la visión de la empresa y orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.
- Realiza esfuerzos para que su equipo se sienta comprometido e identificado con la visión y los objetivos de la empresa.
- Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo, en línea con las estrategias de la organización.
- Contribuye al desarrollo de su grupo a través de su compromiso personal, y ofrece la orientación y el apoyo necesarios para que los miembros de su equipo alcancen los objetivos propuestos.
- Fomenta la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable, de manera sinérgica, y con orientación al consenso grupal.
- Promueve la iniciativa en los miembros de su equipo, motivándolos a ser creativos y a generar propuestas innovadoras que contribuyan al logro de los objetivos.
- Periódicamente realiza evaluaciones para medir el progreso de su equipo y mejorar los métodos de trabajo.
- Destaca los esfuerzos y los éxitos de los miembros de su equipo, y los pone de ejemplo para motivar a los demás.
- Es imparcial y oportuno cuando debe señalar y corregir deficiencias en el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo.
- Diseña mecanismos de control que le permiten hacer el seguimiento respecto de la consecución de los objetivos.



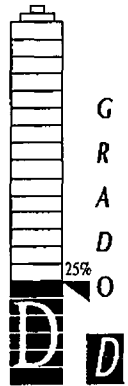
- Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.
- Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.
- Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.
- Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Se preocupa por verificar el buen desempeño de sus colaboradores y por el desarrollo y capacitación de los mismos.
- Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
- Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.



- Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos.
- Comparte información relevante con los miembros de su equipo.
- Valora y solicita la opinión de sus colaboradores sobre diferentes temas de trabajo.
- Realiza el seguimiento de las tareas de cada colaborador.

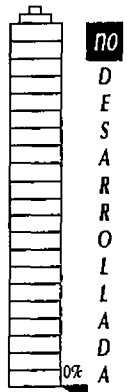


- Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias.
- Motiva a su gente para trabajar con energía.
- Comparte con su equipo la información que considera pertinente.
- Realiza el seguimiento respecto de la consecución de los objetivos de sus colaboradores, ante las fechas tope o los vencimientos.



Competencia en su grado mínimo

- o No se siente comprometido con la visión y los objetivos de la organización, y transmite apatía a su equipo.
- o Comunica a los integrantes de su equipo sus funciones y responsabilidades de manera ambigua o confusa.
- o Se despreocupa de que sus colaboradores estén actualizados e informados acerca de nuevas decisiones o cambios en los procedimientos de la empresa.
- o Escucha poco la opinión de sus colaboradores, y no valora sus propuestas.
- o No mide el desempeño de su equipo y se guía por suposiciones o prejuicios.
- o Es negativo respecto de la capacidad de los miembros de su equipo para lograr los objetivos planteados.
- o No percibe el efecto positivo o negativo de sus acciones como ejemplos para su propia gente.



Competencia NO desarrollada

MODALIDADES DE CONTACTO¹ (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 y asegurar 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 accedan fácilmente a la información que se posea.

**Comportamientos habituales en el establecimiento
de una buena comunicación**

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

- Se comunica con mucha facilidad, utilizando un lenguaje fluido y extenso.
- Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar, logrando comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y de la organización en general.
- Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente, y logra hacerse entender.
- Facilita a los demás la información relevante que posee; no retiene información que pueda contribuir al logro de los objetivos de los demás.
- Obtiene información hábilmente.
- Resuelve problemas de comunicación; logra influir en los grupos para llegar a un consenso.
- Siempre logra convencer a los demás de la validez de sus enfoques e ideas.
- Su redacción es clara, concisa y concreta, y logra transmitir sus ideas con éxito, y en la forma más efectiva, en pos del logro de los objetivos propios o de la organización en general.
- Maneja las objeciones a sus ideas presentando argumentos claros y consistentes que sustentan sus opiniones.
- Realiza presentaciones en público de manera clara, constructiva y agradable para su auditorio.
- Utiliza la tecnología como una manera de mantener informados a los demás, pero también reconoce las limitaciones de la misma en la comunicación.
- Siempre escucha, respeta y valora los puntos de vista o aportes de los demás.



1. Los comportamientos en materia de comunicación verbal y no verbal pueden ser observados a lo largo de una entrevista o en cualquier tipo de exposición oral o conversación. La comunicación verbal puede observarse si se presta especial atención a la fluidez verbal, a la riqueza de vocabulario, a la expresividad verbal, a la precisión de la comunicación, a la capacidad para expresar sentimientos, a la originalidad de las expresiones verbales. La comunicación no verbal puede ser percibida observando la mirada y el contacto visual, la forma de saludar y dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, el volumen y el timbre de voz, los gestos de manos y brazos.

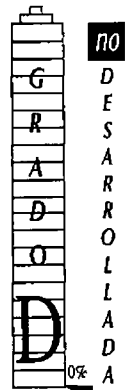
- Utiliza con precisión y buenos resultados la comunicación verbal y escrita, expresando sus ideas en forma clara y precisa y logrando que los demás entiendan su mensaje.
- Comparte con los demás la información que busca y obtiene.
- Es muy claro y concreto en lo que propone.
- Utiliza el idioma de manera rica y fluida, tanto oralmente como por escrito.
- Su comunicación escrita es efectiva y bien presentada.
- Realiza buenas presentaciones en público, persuadiendo e impactando al auditorio de acuerdo con sus objetivos.
- Obtiene información importante antes que los demás.
- Es abierto a las recomendaciones y enfoques de las otras personas.
- Logra persuadir y convencer a los demás en las situaciones de negociación.



- Transmite sus ideas claramente, esforzándose para que sus mensajes sean bien comprendidos.
- Realiza preguntas que clarifican la información que circula dentro de la organización.
- Comparte información con los demás cuando se le solicita.
- Muestra interés por escuchar las ideas y enfoques de las otras personas.
- Realiza adecuadas presentaciones en público, cuando conoce su auditorio.



- o Raramente comparte información que puede ser relevante para las demás áreas de la organización.
- o Le cuesta comunicarse y transmitir sus ideas claramente.
- o Utiliza un lenguaje complicado o ambiguo, lo que dificulta la comprensión de sus mensajes.
- o Tiene dificultades para convencer a otros sobre sus posturas.
- o Muestra escaso interés por escuchar las ideas y puntos de vista de los demás.



Competencia
NO desarrollada

NIVEL DE COMPROMISO - DISCIPLINA PERSONAL - PRODUCTIVIDAD: Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo 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 alcanzarlos con éxito.

Comportamientos cotidianos orientados a obtener altos niveles de rendimiento y productividad basándose en la responsabilidad

Los comportamientos se ubican en: Grado

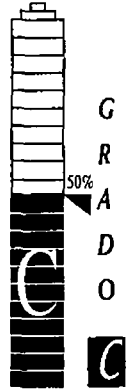
- Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales, y apoya y pone en marcha todas las directivas de la empresa para alcanzarlos y superarlos.
- Posee un alto grado de responsabilidad con relación al cumplimiento de los objetivos de su área y de sus colaboradores.
- Establece para sí objetivos superiores a los definidos por la organización, de manera realista y ambiciosa, y los alcanza.
- Se excede en el cumplimiento de los objetivos planteados y supera ampliamente las expectativas laborales.
- Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño; se traza metas al respecto y las cumple.
- Tiene siempre presentes 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 relevante 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.



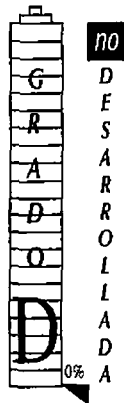
- Tiene un alto nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales; se ajusta con facilidad a las directivas de la empresa, las apoya, las pone en marcha y da el ejemplo a su gente con su conducta.
- Se traza objetivos superiores a los esperados, y los cumple.
- Está siempre disponible 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 en tiempo y forma los resultados de las tareas cotidianas.
- Realiza los intentos que sean necesarios para cumplir con los objetivos, ante la presencia de obstáculos.



- 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 contraría, 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.



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



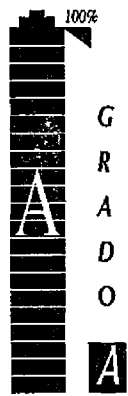
Competencia
NO desarrollada

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Se la diferencia de "atención al cliente", que tiene más relación con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad, esforzándose por una mejora continua.

Comportamientos cotidianos requeridos para obtener el máximo nivel de satisfacción en los clientes

Los comportamientos se ubican en: Grado

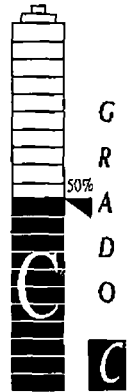
- Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes.
- Actúa optimizando en tiempo y forma el producto/servicio brindado, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes.
- Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales.
- Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes.
- Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar sus productos/servicios.
- Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos.
- Analiza información sobre quejas y reclamos, y toma decisiones orientadas a revertirlos a la brevedad.
- Asume ante los demás la responsabilidad por sus acciones y busca soluciones adecuadas.
- Supera los estándares esperados de los productos/servicios que brinda al cliente interno o externo.



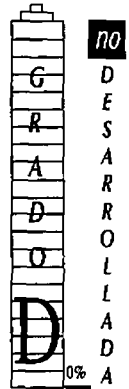
- Mantiene una actitud de total disponibilidad con relación a los clientes internos y externos.
- Se preocupa por la calidad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de sus clientes con soluciones adecuadas.
- Se responsabiliza personalmente por la calidad de los servicios/productos brindados por su área.
- Mejora continuamente los estándares de calidad de los productos/servicios brindados desde su sector.
- Implementa herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los clientes en forma permanente.



- Actúa reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.
- Atiende cordialmente a todos los clientes.
- Cumple con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa.
- Está disponible para consultas y reclamos.
- Chequea periódicamente el grado de satisfacción del cliente.



- o No tiene buena comunicación con los clientes.
- o No es flexible ante los distintos tipos de demandas.
- o Se desentiende de las necesidades del cliente interno o externo; no atiende quejas ni reclamos.
- o Confunde las demandas de los clientes.
- o Es desatento con los clientes.
- o Sus respuestas a las demandas de los clientes no son adecuadas en tiempo y/o forma.
- o No evalúa el grado de satisfacción de los clientes con relación a los servicios/productos brindados.



Competencia
NO desarrollada

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.

Comportamientos cotidianos referidos al manejo de información sobre los productos de la organización

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Conoce perfectamente los diversos productos que ofrece la organización, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno 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 cómo 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 ofrecidos, y sabe explicar sus ventajas y desventajas frente a los de la competencia.
- Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre sus estrategias y novedades.
- Frecuentemente detecta oportunidades en el mercado para los productos de la organización y para el lanzamiento de otros nuevos.
- 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 las nuevas necesidades que plantean, a fin de realizar mejoras y desarrollar nuevos productos.



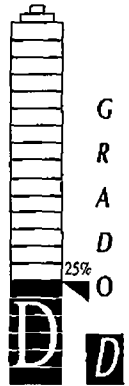
- Conoce los productos de la organización y sus ventajas y desventajas con relación a los de la competencia.
- Conoce las tendencias del mercado con relación a los productos de su organización.
- Maneja eficientemente las objeciones de los clientes a los productos ofrecidos.
- Realiza propuestas de mejora a los productos y servicios que brinda la empresa.
- Puede exponer los beneficios, las ventajas y las desventajas de los productos.
- Tiene amplios conocimientos acerca de 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 respecto de los productos de la organización.



- 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 de 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.

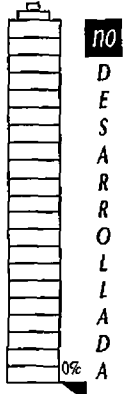


- Tiene un conocimiento adecuado de los productos de la organización.
- Trata de manejar las objeciones de los clientes a los productos de la empresa, y deriva a quienes tienen mayor conocimiento las consultas que no puede manejar por sí mismo cuando se trata de cuestiones muy complejas.
- Busca información 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 a implementar en los productos ofrecidos.



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Comportamientos cotidianos frente al logro y la superación de los resultados buscados por la organización

Los comportamientos se ubican en:
Grado

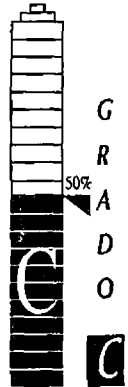
- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.
- Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.
- Establece objetivos concretos y medibles.
- Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
- Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.
- Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y *feedback* a los demás para que actúen de la misma forma.
- Mantiene un alto nivel de desempeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.
- Mejora continuamente los procesos de trabajo.
- Genera ahorro de recursos.
- Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.



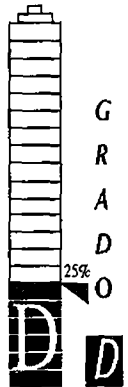
- Adhiere fácilmente a las directivas impartidas.
- Desarrolla las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida.
- Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos.
- Prevé los resultados a alcanzar, teniendo en cuenta las posibles contingencias.
- Analiza la relación costo-beneficio y asume riesgos calculados.
- Excede los objetivos fijados para su puesto, y anima a su gente a superar los propios.
- Se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores.
- Periódicamente revisa el progreso hacia las metas de corto y largo plazo.
- Actúa efectivamente bajo presión.
- Modifica el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento; encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas.



- Responde en los plazos establecidos y con calidad a los objetivos de su puesto.
- Planifica y organiza las tareas propias y de su área eficientemente, a corto plazo.
- Demuestra preocupación por el impacto de sus acciones.
- Realiza propuestas sobre nuevas formas de mejorar su trabajo y su desempeño, al igual que los de su gente.
- Evalúa propuestas o sugerencias, y adopta aquellas que implican mejoras en la eficiencia del área.
- Le cuesta controlar las situaciones de presión, pero eso no le impide alcanzar los objetivos planteados.

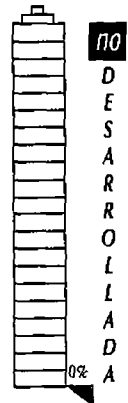


- Cumple con el nivel de desempeño que se le pide.
- Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas.
- Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.
- Acepta sugerencias de mejora, y adecua sus formas de trabajo cuando se lo solicitan.



Competencia en su grado mínimo

- o Confía en que otros planeen y organicen su propio trabajo.
- o Se atiene exclusivamente al cumplimiento de un horario, desentendiéndose de los resultados esperados.
- o No asume la responsabilidad que se desprende de sus procesos de trabajo.
- o No fija correctamente las prioridades de sus tareas.
- o Le cuesta cumplir con los tiempos de entrega de los trabajos en calidad y cantidad ante situaciones de presión.



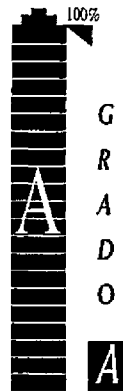
Competencia NO desarrollada

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS (II): Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Comportamientos orientados a decidir y ejecutar con velocidad las acciones necesarias para conseguir los mejores resultados para la organización

Los comportamientos se ubican en: Grado

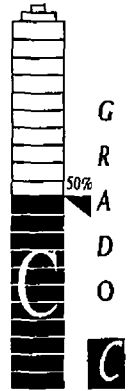
- Supera ampliamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales y otros que él mismo se ha impuesto. Se responsabiliza por los objetivos de su equipo, logra excederlos y anima y motiva al resto de la empresa a hacer lo mismo.
- Es persistente en el cumplimiento de los objetivos, y ensaya diversas alternativas para ello, manteniéndose firme en sus propósitos hasta alcanzar las metas.
- Diseña mecanismos de control que comparte con las demás áreas de la organización, para verificar el avance hacia las metas, cerciorarse de que los objetivos y resultados esperados se están alcanzando y realizar las correcciones necesarias.
- Trabaja con gran entusiasmo y dinamismo soportando largas jornadas de trabajo y manteniendo un excelente desempeño aun en circunstancias de alta presión.
- Se anticipa a situaciones complejas en contextos cambiantes y las resuelve, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización y para la satisfacción de sus clientes.
- Desarrolla e implementa nuevos procesos y herramientas de trabajo que hacen a la organización más rápida, más eficiente y más preparada para los constantes cambios en el contexto.



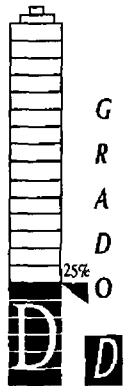
- Establece para sí objetivos realistas y desafiantes por encima de los estándares de la organización, y hace lo mismo con su equipo.
- Trabaja vigorosamente para obtener altos niveles de rendimiento; programa las tareas acertadamente y establece los métodos y procedimientos a seguir, de tal manera que se puedan conseguir los mejores resultados en el menor tiempo posible.
- Sus resultados superan los niveles esperados, y motiva y entrena a su gente para que trabaje en el mismo sentido.
- Periódicamente revisa el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento.
- Posee una buena tolerancia a la presión y a la frustración, y supera apropiadamente los obstáculos proponiendo alternativas para alcanzar sus metas.
- Elabora propuestas para optimizar sus métodos de trabajo, agregando valor a la organización.



- Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aun en situaciones de presión.
- Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados.
- Se preocupa por sus clientes y realiza acciones para lograr su mayor satisfacción.
- Busca maneras para llegar a más clientes e incrementar las ganancias.
- Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de su equipo, utilizando herramientas de control de gestión eficientes.

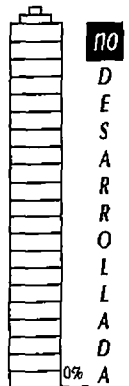


- Alcanza sus metas y objetivos.
- Se esfuerza por cumplir con lo esperado en situaciones de presión, y está dispuesto a trabajar tiempo extra para lograrlo.
- Mantiene constante su nivel de rendimiento en situaciones normales, pero puede perder calidad o velocidad de respuesta en situaciones muy competitivas o contextos restrictivos.
- Realiza modificaciones específicas sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y sus resultados.
- Determina plazos adecuados para llevar a cabo sus tareas y evalúa *a posteriori* su cumplimiento.



Competencia en su grado mínimo

- o Su nivel de compromiso con la organización y sus objetivos es bajo.
- o No logra alcanzar los resultados esperados por la organización en tiempo y forma.
- o Se rinde fácilmente ante las dificultades e inconvenientes, abandonando sus responsabilidades.
- o Frecuentemente atribuye sus resultados insatisfactorios a otras áreas o personas de la organización.
- o Carece de la velocidad de respuesta y de la perseverancia requeridos para enfrentar situaciones muy competitivas.
- o No se preocupa por mejorar y optimizar sus métodos de trabajo.
- o Muestra mayor interés por cumplir con las normas y procedimientos que por ver resultados efectivos.



Competencia NO desarrollada

ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes, con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

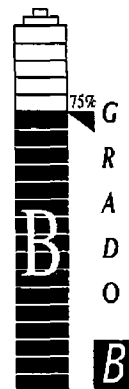
Comportamientos cotidianos tendientes a la satisfacción de los clientes de la empresa

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Conoce el negocio del cliente y sus verdaderas necesidades.
- Constantemente explora nuevas necesidades de los clientes y busca la forma de satisfacerlas.
- Crea diferentes formas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, y realiza las acciones necesarias para elevarlo.
- Soluciona rápidamente los problemas que encuentran los clientes en los productos o servicios de la organización.
- Se mantiene atento a nuevas oportunidades que den respuesta a las expectativas de los clientes.
- Logra que los clientes sientan que son lo más importante para la organización; mantiene excelentes relaciones con ellos, y les transmite confianza y credibilidad.
- Siempre está disponible para el cliente, y excede sus requerimientos.
- Frecuentemente realiza propuestas orientadas a otorgar nuevos beneficios en los productos, que a muy bajo costo pueden incrementar considerablemente los niveles de satisfacción de los clientes y favorecer la rentabilidad de la organización.



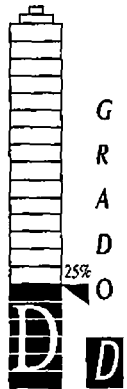
- Se informa en profundidad sobre las necesidades de los clientes, explorando sus inquietudes o problemas.
- Asume personalmente la responsabilidad de resolver los problemas del cliente.
- Se preocupa especialmente por el cliente cuando éste pasa por una crisis.
- Escucha atentamente las quejas e inquietudes de los clientes.
- Hace más de lo que normalmente el cliente espera, y es proactivo en la búsqueda de soluciones satisfactorias a sus problemas.
- Hace todo lo que está a su alcance para satisfacer las necesidades de los clientes.



- Posee un trato cordial y amable con el cliente, y se interesa por él como persona.
- Comprende rápidamente las necesidades de los clientes y da respuesta a sus requerimientos.
- Realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se preocupa por realizar el seguimiento de las necesidades de cada cliente, para cumplir con sus requerimientos.

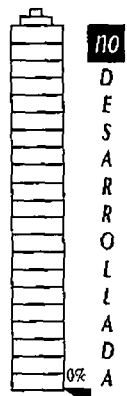


- Es servicial, atento y respetuoso con los clientes.
- Responde rápidamente ante problemas sencillos de los clientes para los cuales ya tiene una respuesta aprendida.
- Interpreta adecuadamente los requerimientos de los clientes.
- Releva los pedidos y solicitudes de los clientes cuando toma contacto con ellos.
- Muestra interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención de sus clientes.



Competencia en su grado mínimo

- o No se preocupa por investigar acerca de las necesidades o expectativas de los clientes.
- o Siempre tiene una respuesta negativa para los requerimientos de los clientes y no soluciona los problemas que estos presentan, brindando una mala imagen de la organización.
- o Tarda demasiado en dar respuesta a los clientes, frente a problemas de baja complejidad.
- o Atiende al cliente de mala gana, y discute con él.
- o Tiene dificultad para interpretar los requerimientos del cliente.
- o Desconoce los negocios, los problemas y las expectativas de los clientes.
- o No utiliza las herramientas existentes para verificar el grado de satisfacción de los clientes.
- o Nunca está disponible para los clientes.



Competencia NO desarrollada

ORIENTACIÓN AL CLIENTE (II): Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona a la que intente ayudar.

Comportamientos habituales con relación a la obtención de la mayor satisfacción del cliente interno y externo

Los comportamientos se ubican en: Grado

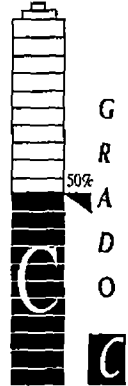
- A través de sus acciones y dedicación supera siempre las expectativas de sus clientes.
- Obtiene la confianza total de sus clientes, consiguiendo su recomendación activa.
- Se identifica y compromete con los problemas de sus clientes, asumiéndolos como propios.
- Sus acciones superan su propia responsabilidad, impulsando con su ejemplo a su entorno a actuar en la misma dirección.
- Investiga constantemente nuevas o eventuales necesidades de los clientes, anticipándose a sus requerimientos.
- Realiza, en forma proactiva, acciones orientadas a mejorar los índices de satisfacción del cliente, y frecuentemente supera las expectativas al respecto.
- Entiende con gran facilidad las necesidades de sus clientes en diferentes situaciones; puede "leer entre líneas" e identificar aquello que incluso el cliente no tiene claro.



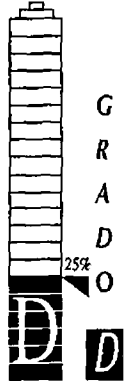
- Satisface rápidamente las necesidades de sus clientes, resolviendo sus problemas e inquietudes en cuanto los percibe.
- Dedicar su mayor esfuerzo a la tarea de buscar soluciones para las necesidades de sus clientes, antes de que se las planteen.
- Realiza propuestas para mejorar los productos y servicios de la organización, con vista a la mayor satisfacción de los clientes.
- Mantiene buenas relaciones con los clientes; constantemente los informa de cambios y novedades, sosteniendo una fluida comunicación que favorece la satisfacción de los mismos.



- Escucha atentamente las necesidades de los clientes.
- Trata de solucionar los problemas de los clientes por sí mismo y con la mayor rapidez.
- Está siempre disponible para recibir y escuchar a sus clientes, tanto en cuestiones formales como informales.
- Interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes.

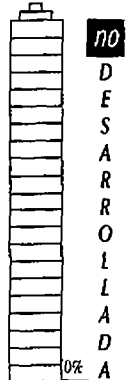


- Muestra interés por atender al cliente rápidamente y con eficiencia.
- Mantiene un trato amable y cordial con los clientes.
- Atiende a lo que se le requiere y a los reclamos con solicitud.
- Sigue las pautas de la organización para resolver las demandas y consultas de los clientes.



Competencia en su grado mínimo

- o Se molesta ante las necesidades o problemas planteados por los clientes.
- o Piensa que la satisfacción de sus clientes está fuera de sus responsabilidades.
- o Se desinteresa por lo que puedan pensar los clientes de sus acciones.
- o Le cuesta atender a sus clientes en tiempo y forma.
- o Cuestiona las necesidades expresadas por los clientes.
- o Pone obstáculos para la atención de reclamos o consultas.
- o Es desatento y descortés con los clientes.



Competencia NO desarrollada

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.

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

Los comportamientos se ubican en: Grado

- 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, 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.



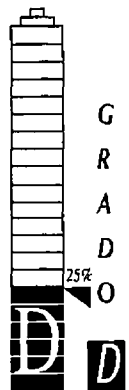
- Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e intereses.
- En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.
- Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios 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.



- Busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor, y referencias sobre sus comportamientos pasados, a fin de guiar su aproximación al otro de manera adecuada al estilo de éste.
- 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 objetivos.
- Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia.

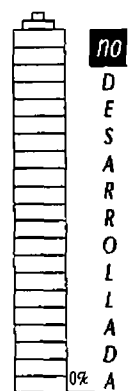


- Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones; basa su efectividad en su carisma.
- Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.
- Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables para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



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

COMUNICACIÓN: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y 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 entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad².

*Comportamientos cotidianos orientados a escuchar
y expresar ideas de manera efectiva*

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

- 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 impactándola en el sentido que desea.
- Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos.
- Prepara sus instrucciones antes de transmitirlos.
- Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.
- Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando.
- Verifica que los demás hayan comprendido 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 a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.
- 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.

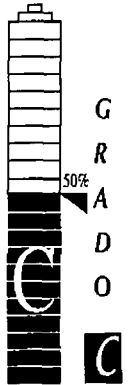


2. La expresión escrita es muy importante; la mejor manera de evaluarla es pedir a la persona que desarrolle en cuarenta líneas algún tema de su cabal conocimiento.

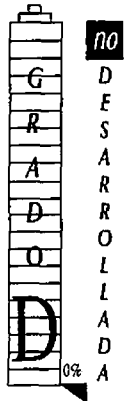
- Comparte información relevante con su gente.
- Escucha al otro, poniéndose en su lugar, para comprender lo que está pensando y siente.
- Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa.
- Transmite a sus colaboradores los objetivos planteados para su trabajo, con el detalle y la claridad requeridos.
- Se preocupa por generar mensajes claros, y que sean 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 desea transmitir haya sido comprendido correctamente.
- Hace presentaciones eficaces, tanto oralmente como por escrito.
- Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores.
- Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.



- 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 de éstos.
- Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente.
- Da retroalimentación a sus empleados cuando se le requiere.
- Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en que se le solicita.



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



Competencia
NO desarrollada

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.

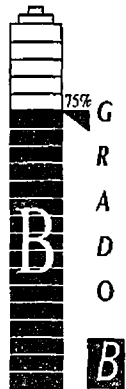
Comportamientos habituales relacionados con la investigación permanente y el aprendizaje continuo

Los comportamientos se ubican en: Grado

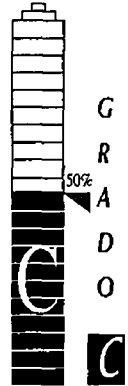
- Es un reconocido experto en su especialidad, a nivel internacional.
- Se actualiza continuamente respecto de las últimas metodologías o tecnologías de su especialidad.
- Permanece firmemente orientado a la investigación sobre mejores herramientas para la gestión, lo que le permite realizar aportes de gran impacto para la organización y 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 un 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 el desempeño de éstos 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 ayudan a externalizar, transferir y generar conocimiento.



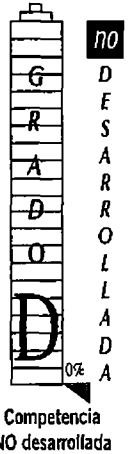
- Es experto en su especialidad a nivel local.
- Comparte el conocimiento con su gente y fomenta un espíritu de innovación, actualización y absorción del conocimiento organizacional.
- Se actualiza respecto de las últimas metodologías y prácticas de su especialidad, y se fija nuevas metas de aprendizaje.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



- Permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su sector.
- 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.



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



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.

Comportamientos usuales que demuestran la competitividad técnica

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

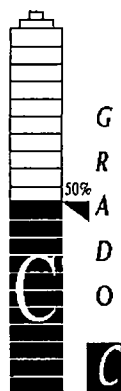
- Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización en general.
- Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.
- Gracias a su éxito en la resolución de problemas 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 satisfacer a sus clientes internos o externos.



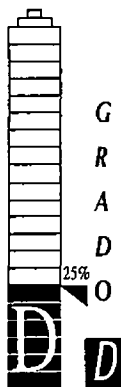
- Es un experto en su tema.
- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad.
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los clientes.
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área.
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes (internos o externos).



- Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad.
- Incrementa 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.

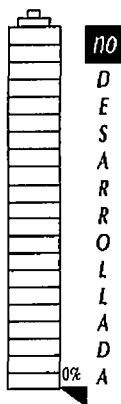


- Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea.
- Investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías sólo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico.
- Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización, y los 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.



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

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 escrita³, identificando las características de la audiencia y adaptando la presentación a sus intereses y formación.

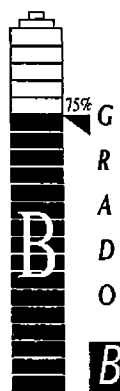
Comportamientos cotidianos para la presentación efectiva de información a los clientes

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Prepara propuestas y presentaciones que contienen todas las ventajas y los beneficios de los productos o servicios que ofrece la organización, teniendo en cuenta las necesidades del cliente previamente detectadas.
- Presenta a su cliente o audiencia la relación costo/beneficio de la implementación de la propuesta/solución sugerida.
- Posee gran fluidez verbal y se comunica claramente; adapta su lenguaje y su estilo personal teniendo en cuenta el tipo de cliente al que se dirige.
- Presenta sus ideas a la audiencia en forma eficaz, incluyendo comunicación no verbal y el uso de recursos audiovisuales.
- Invita a su cliente o a su audiencia a participar y dar su opinión sobre los beneficios de los productos presentados.
- Escucha con atención las preguntas y dudas formuladas por sus oyentes y las responde claramente y con argumentos acertados.
- Se anticipa a las objeciones que pueden plantear sus oyentes, y las maneja efectivamente cuando éstos las presentan.
- Tiene habilidad para persuadir, y siempre logra impactar, atraer la atención, producir entusiasmo y crear confianza en su audiencia.

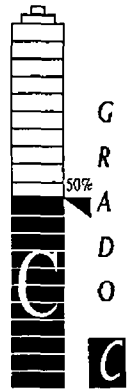


- Prepara y realiza presentaciones efectivas ante sus clientes.
- Presenta y comunica con solvencia las características y los beneficios de la propuesta/solución a los clientes.
- Se expresa clara y fluidamente ante diversas clases de público, transmitiendo claramente lo que desea; y se apoya en diversas herramientas, como presentaciones interactivas, medios audiovisuales y material promocional.
- Maneja las objeciones a sus propuestas con facilidad, presentando argumentos claros y convincentes.
- Logra impactar a su audiencia con sus presentaciones, provocando aceptación y entusiasmo y, en la mayoría de los casos, la compra de la propuesta/solución.

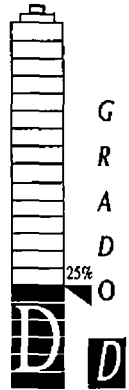


3. Para la evaluación y si interesara especialmente este aspecto, se le puede pedir a la persona materiales de presentaciones realizadas (generalmente en Power Point), o bien algún video, o simplemente solicitarle que realice una "demo" (en referencia a una presentación, como si hubiese un auditorio escuchándolo).

- Expone los beneficios fundamentales de la propuesta/solución y sabe explicar sus ventajas y desventajas frente a la oferta de los eventuales competidores.
- 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.

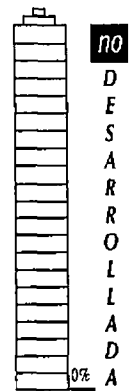


- Comunica los beneficios de las propuestas de la empresa ante los clientes.
- Maneja efectivamente las objeciones de los clientes a los productos de la empresa y deriva consultas específicas a los especialistas correspondientes.
- Muestra interés por mejorar sus presentaciones, solicitando la opinión de pares o colaboradores antes de realizarlas, 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.



Competencia en su grado mínimo

- o Sus presentaciones de los servicios/productos de la empresa son insuficientes para entusiasmar a los clientes.
- o No conoce profundamente los productos o servicios que ofrece la empresa, y tiene dificultades para explicar sus beneficios.
- o 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 uno de ellos.
- o Le cuesta manejar adecuadamente las objeciones que los clientes tienen para con los productos de la organización.
- o No muestra interés por mejorar la calidad de sus presentaciones y no aprovecha los medios y el material que tiene la organización para realizarlas.
- o Realiza presentaciones poco adecuadas, largas, ambiguas, complejas, que no interesan o aburren a la audiencia.



Competencia NO desarrollada

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.

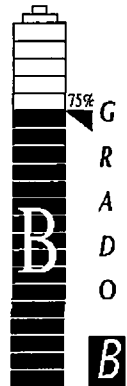
Comportamientos habituales referidos a la capacidad de presentar soluciones a los problemas de los clientes para su máxima satisfacción

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Tiene un profundo conocimiento del negocio y los productos de sus clientes.
- Investiga a fondo las necesidades de los clientes y sus problemas, y estudia otras variables de tipo económico y social que pueden impactar en la participación de los productos de éstos 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 previamente para resolver problemas complejos de los clientes, y en base a ello desarrolla soluciones creativas efectivas.
- 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 enfrentarlos.
- Logra los más altos niveles de satisfacción en sus clientes.



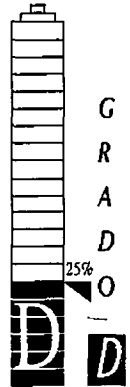
- Conoce bien el negocio y los productos del cliente.
- Investiga y aclara los requerimientos de los clientes.
- Se adelanta a los problemas potenciales de los clientes resolviendo dificultades no evidentes.
- Desarrolla por sí mismo enfoques complejos y no existentes previamente para resolver los problemas de los clientes.
- Busca el asesoramiento de especialistas para desarrollar soluciones complejas y creativas que resuelven los problemas de los clientes y producen su satisfacción.



- Mejora sus conocimientos acerca de los clientes y sus productos, en la medida en 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 ya conocidas.
- Realiza propuestas sencillas que, aunque responden a problemas de poca complejidad, contribuyen a la satisfacción del cliente.

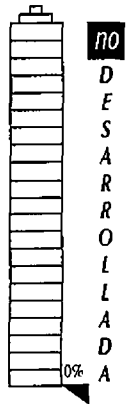


- Tiene un conocimiento adecuado acerca del negocio del cliente.
- Comprende los requerimientos de los clientes cuando le son explicados, y realiza propuestas para lograr su satisfacción.
- Se anticipa a problemas futuros de los clientes más conocidos o habituales.
- Resuelve los problemas de los clientes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



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

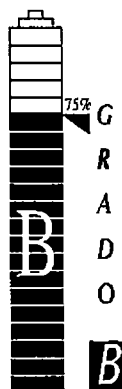
Comportamientos habituales de participación y compromiso en un grupo con objetivos comunes

Los comportamientos se ubican en: Grado

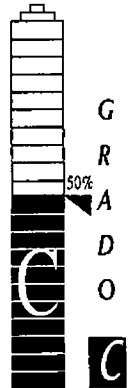
- Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.
- Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares.
- Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.
- Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.
- Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización.
- Toma los objetivos de la organización como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo.
- Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos, colaborando notoriamente, además, en la resolución de problemas de otros sectores de la organización.
- Tiene una alta orientación al cliente interno y realiza acciones para procurar su satisfacción.
- Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales.
- Motiva al grupo a integrar sus ideas y a llegar a consensos.
- Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes.
- Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma.



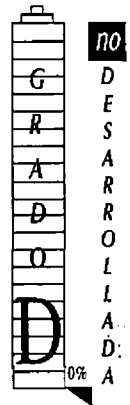
- Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses, y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.
- Participa activamente en la prosecución de los objetivos grupales.
- Escucha con respeto las ideas de los demás integrantes del grupo.
- Alienta a sus compañeros de equipo a participar, reconociendo la importancia de sus aportes y animándolos a mantener un buen ritmo de trabajo.
- Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.
- Realiza aportes importantes para el logro de los resultados generales.
- Motiva a los demás a llegar a acuerdos grupales.



- Pone los objetivos del grupo por sobre intereses personales.
- Trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado.
- Sus opiniones son aceptadas por el grupo.
- Se compromete con la tarea y el nivel de desempeño requerido por la empresa.
- Realiza aportes importantes para los resultados del equipo.
- Expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del grupo.



- o Antepone los objetivos personales a los del equipo.
- o Sus aportes al grupo son escasos y su participación en la discusión grupal es poco notoria.
- o Frecuentemente expresa desacuerdo en el grupo; no respeta ni escucha las ideas de los demás y quiere imponer su forma de hacer las cosas.
- o No logra integrarse al ritmo y estilo de trabajo de sus pares.
- o Se encierra en sí mismo; se aísla del grupo.
- o Sus comentarios tienen poco impacto dentro del equipo.
- o Critica pero no aporta; sus comentarios son negativos o poco constructivos.
- o Se exalta fácilmente y discute, propiciando un mal clima en el grupo.



Competencia
NO desarrollada

TRABAJO EN EQUIPO (II): Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

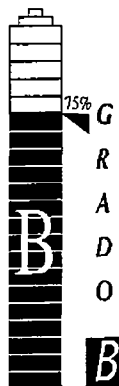
Comportamientos habituales frente a situaciones grupales que requieren de disposición al trabajo en equipo, respeto mutuo y colaboración para el logro de los objetivos comunes

Los comportamientos se ubican en: Grado

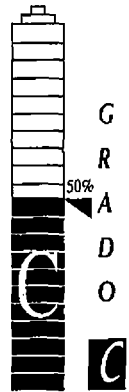
- Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo y el de pares y colaboradores a la consecución de los mismos.
- Se siente altamente identificado con el trabajo en equipo; tiene un gran sentido de pertenencia y fortalece el espíritu de equipo en la organización.
- Antepone los intereses organizacionales a los intereses particulares.
- Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y la solidaridad para lograr los objetivos o resultados propuestos.
- Adopta una posición neutral ante enfrentamientos obstaculizadores. Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros y acogidos por el resto, que contribuyen a lograr consenso.
- Asume el rol de líder naturalmente, e implementa herramientas que logran centrar al grupo en la tarea que le compete.
- Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer y recompensar sus logros.
- Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la organización.
- Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas encaminadas a lograr el objetivo grupal.
- Hace aportes que agregan alto valor a la consecución de los objetivos grupales y de la organización en general.



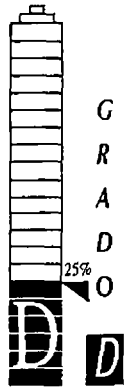
- Está altamente orientado al logro de los objetivos grupales.
- Antepone los intereses colectivos a los personales.
- Interactúa con los demás miembros del equipo en términos de buen trato, ayuda mutua y colaboración, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado.
- Invita a todos los miembros del grupo a tomar parte en los procesos, y a aportar ideas y conocimientos.
- Anima, motiva a los demás, y reconoce públicamente los logros de quienes obtienen buenos resultados.
- Solicita la opinión de los demás miembros del grupo, valorando sus ideas y experiencia. Mantiene una actitud abierta a aprender de los otros.



- Supedita los objetivos propios a los del equipo.
- Aprecia los aportes y propuestas de los demás, escuchándolos con respeto y sin prejuicios.
- Siempre está dispuesto a compartir información con los otros.
- Mantiene una actitud abierta a mejorar sus conocimientos y habilidades con la cooperación de otras personas.
- Escucha y valora diferentes puntos de vista.
- Tiene buenas relaciones con los demás miembros del equipo, favoreciendo un buen clima de trabajo.

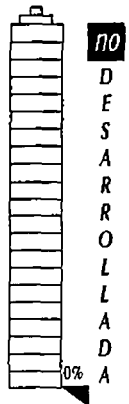


- Trabaja cooperativamente con el equipo brindando su ayuda cuando se le solicita y realizando la tarea que se le asigna.
- Está abierto a compartir información que puede ser relevante para el logro de los objetivos del equipo.
- Participa del grupo cuando es necesario; está atento al trabajo del equipo y apoya sus decisiones.
- Escucha opiniones y adopta criterios de aquellos que más saben.



Competencia en su grado mínimo

- o Antepone los objetivos particulares a los del equipo.
- o No coopera con los demás miembros del grupo.
- o No comparte información con los demás.
- o Hace escasos o pobres aportes; rechaza los del resto e impide el avance del grupo en la elaboración de consensos.
- o Sus comentarios generan un ambiente inadecuado en el equipo.
- o No logra integrarse al grupo; habitualmente se aparta del mismo y prefiere trabajar de manera individual.



Competencia NO desarrollada

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.

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

Los comportamientos se ubican en: Grado

- 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 respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia.
- Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que 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 recursos.
- Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.
- Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos del área.
- Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a la satisfacción del cliente interno y 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 su seguimiento.
- Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos.



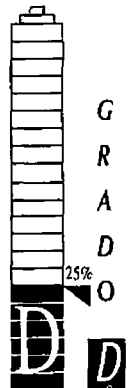
- Es metódico, sistemático y organizado.
- Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.
- Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas 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 diversos proyectos.



- Formula objetivos racionales para los plazos determinados.
- Calcula los tiempos 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 producen los avances.

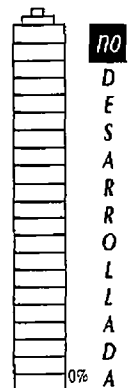


- Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
- Planea sus tareas a corto plazo.
- Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.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



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

INICIATIVA: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.

*Comportamientos proactivos cotidianos que contribuyen
al logro de los objetivos*

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

- Supera el cumplimiento de responsabilidades de su puesto, trabajando proactivamente en tareas o proyectos adicionales, que facilitan el logro de los objetivos de su área o de toda la organización.
- Busca solución a los problemas que se le presentan, con rapidez e independencia de criterio.
- Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados y hacer más eficaces los procesos.
- Encuentra usos y beneficios adicionales en las herramientas de trabajo de su área, que no se les habían ocurrido a otros y que dan valor agregado a los resultados del área y de la organización en general.
- Diseña formatos, matrices, cronogramas u otras herramientas que facilitan el trabajo y lo hacen más práctico y efectivo.
- Anticipa situaciones que no son evidentes para otros y realiza acciones para prevenir los problemas que pudieran acarrear.
- Trabaja tiempo extra, buscando oportunidades de mejora.
- Asume riesgos personales para alcanzar los objetivos que se fija.



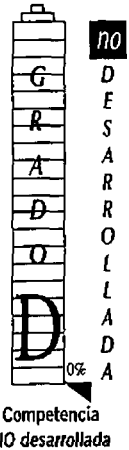
- Resuelve con autonomía los problemas que se le presentan.
- Presenta propuestas para mejorar los procesos de su área, e introduce cambios que impactan positivamente en los resultados de ésta.
- Trabaja de manera independiente y hace más de lo requerido para su puesto.
- Toma las decisiones necesarias para lograr los resultados buscados, asumiendo riesgos personales.
- Introduce las herramientas de gestión que considera adecuadas para facilitar el trabajo de la organización.
- Recaba y distribuye información que considera relevante para el mejor desempeño de pares y colaboradores.



- Cumple satisfactoriamente con las responsabilidades y niveles de desempeño demandados por su puesto.
- Resuelve con éxito y rapidez los pequeños problemas que habitualmente se le presentan.
- Aporta ideas que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área.
- Trabaja tiempo extra cuando las circunstancias lo exigen.
- Aporta información útil para el seguimiento de la *performance* propia y del área.



- o No cumple con las expectativas de su puesto con relación a sus funciones y responsabilidades.
- o Necesita supervisión y control permanentes, y consulta con su superior constantemente, incluso ante situaciones de poca complejidad.
- o Actúa con inseguridad, sin atreverse a tomar decisiones por sí mismo.
- o Se resiste a trabajar fuera del horario establecido, sin importarle las necesidades o presiones circunstanciales.
- o Le cuesta adaptarse a nuevas situaciones; prefiere manejar las herramientas que conoce y trabajar según los procedimientos ya aprendidos.



INICIATIVA (II): Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

Comportamientos usuales con relación a una actitud proactiva frente a crisis u oportunidades potenciales

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa.
- Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras y atinadas para resolverlos.
- Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización.
- Realiza acciones preventivas para evltar crisis futuras, con suficiente antelación.
- Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su equipo y en los demás miembros de la organización.
- Motiva a sus colaboradores y los involucra en la toma de decisiones, y acepta y valora sus ideas y sugerencias.



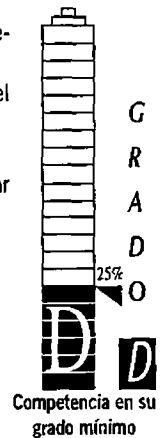
- Elabora propuestas que dan valor agregado no sólo a su área, sino también a otros departamentos de la empresa.
- Crea oportunidades y minimiza los problemas que podrían surgir en el mediano plazo, evitando el agravamiento de la situación.
- Se adelanta a dificultades o problemas que podrían surgir en el corto plazo, y elabora propuestas para enfrentarlos que evitan llegar a una crisis.
- Se adapta fácilmente a los cambios, creando nuevos procedimientos y formas de trabajar más efectivos para afrontar las situaciones actuales o previstas a mediano plazo.



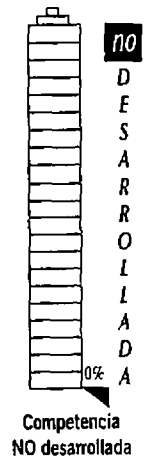
- Actúa rápida y decididamente ante los problemas, tomando decisiones oportunas y elaborando planes para anticiparse y resolver las consecuencias negativas.
- Resuelve proactivamente los problemas que se le presentan, buscando e integrando la información necesaria para optar por la mejor alternativa.
- Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área.
- Anticipa problemas a corto plazo, y plantea soluciones alternativas.



- Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación, realizando los ajustes requeridos al momento de la implementación.
- Propone nuevas formas de trabajo que se adaptan a las nuevas situaciones del entorno.
- Enfrenta los problemas cuando se le presentan.
- Reconoce las oportunidades cuando se presentan, y actúa de manera de sacar provecho para su área.



- o No propone cambios innovadores para su trabajo y su área en general.
- o Le cuesta anticiparse a posibles oportunidades o problemas que se podrían presentar en el futuro; tiene baja capacidad preventiva.
- o No se preocupa por buscar oportunidades de mejora.
- o Aporta soluciones estándar para cualquier tipo de problema, sin tener en cuenta las particularidades de cada caso.
- o Actúa reactivamente en los momentos de crisis, sin poder dar una respuesta a tiempo a los problemas.



INNOVACIÓN: Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Comportamientos cotidianos con relación a proponer e implementar ideas creativas que den valor agregado a la organización

Los comportamientos se ubican en: Grado

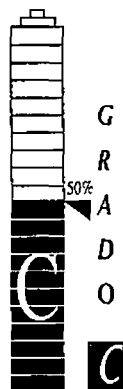
- Detecta nuevas oportunidades de negocios para la organización, desarrollando nuevos productos y renovando los actuales.
- Está atento a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, y detecta y promueve acciones orientadas a satisfacerlos.
- Busca y propone alternativas novedosas y originales para solucionar los problemas, y explora las posibilidades de todas ellas. Se arriesga a romper con los esquemas tradicionales.
- Da solución a problemas poco definidos que requieren un alto grado de creatividad.
- Encuentra nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes.
- Propone permanentemente formas más prácticas y eficientes de hacer las cosas, redefiniendo los procesos e incluyendo mejoras de gran impacto para la organización.
- Se anticipa a los cambios y nuevos requerimientos del mercado.
- Promueve y estimula a los demás a desarrollar enfoques innovadores y propuestas creativas; se toma el tiempo necesario para escuchar ideas nuevas y recompensa a las personas que elaboran buenas propuestas.
- Recopila ideas desde varias perspectivas y utiliza técnicas para proponer nuevos aportes, como sesiones de imaginación creativa o *brainstorming*.



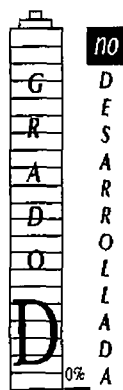
- Busca nuevas oportunidades de desarrollo para la organización.
- Genera propuestas de cambio; propone alternativas y oportunidades de mejora.
- Propone soluciones creativas a problemas inesperados.
- Descubre nuevas aplicaciones para productos e ideas ya existentes.
- Resuelve problemas muy complejos; combina soluciones a problemas anteriores para llegar a una solución diferente.
- Busca nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes.
- Escucha nuevas ideas de los demás.



- Busca oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas.
- Realiza pequeñas propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área.
- Da solución a los problemas, seleccionando las respuestas adecuadas entre un conjunto de soluciones anteriores de eficiencia previamente probada.
- Muestra interés por aplicar los conocimientos a fin de estructurar formas más eficientes de realizar las diversas tareas.



- o Tiene una actitud pasiva, acepta lo que se da.
- o Teme romper con los esquemas tradicionales de trabajo y no se arriesga a apoyar ideas nuevas y creativas.
- o No busca alternativas ni nuevas aplicaciones para productos o servicios ya existentes.
- o Ante las dificultades reacciona aplicando soluciones estereotipadas, que son parte de las respuestas aprendidas.
- o Se guía por los manuales, sin que le importen los resultados.
- o Se intimida ante la gente que más sabe; desvaloriza su propia capacidad de implementar novedades.
- o Hace comentarios negativos sobre la capacidad de innovar de su gente.



Competencia
NO desarrollada

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.

Comportamientos habituales frente a las condiciones cambiantes del entorno

Los comportamientos se ubican en: Grado

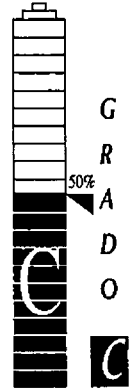
- Se anticipa a los cambios de la industria y del mercado realizando propuestas para enfrentarlos.
- Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y del mercado.
- Se adapta a los cambios positiva y constructivamente.
- Se mantiene con mentalidad abierta en todas las situaciones, lo que le permite ajustarse con flexibilidad y versatilidad a nuevos mercados, nuevas exigencias, modernas formas de trabajar y novedades tecnológicas.
- Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias de la organización.
- Siempre apoya a la empresa en sus nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo.
- Es promotor del cambio; motiva y entusiasma a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la organización.



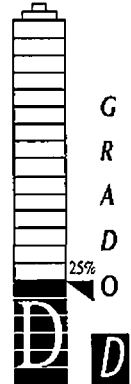
- Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano.
- Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen agrado.
- Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la organización.
- Revisa su accionar en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno.
- Coopera con la empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.



- Respeta las decisiones nuevas que toma la organización.
- Se adapta a los cambios dispuestos por la organización con facilidad.
- Adopta los nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.
- Se mantiene informado y actualizado en lo profesional, y estimula a su gente para actuar de la misma forma.
- Acepta nuevas responsabilidades, tratando de satisfacer las expectativas propias y de la organización sobre su *performance*.

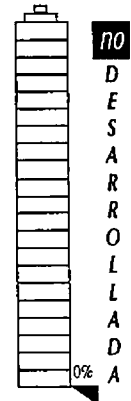


- Utiliza la información que se le proporciona o que busca, a fin de actualizar sus conocimientos técnicos, de acuerdo con la evolución de la empresa.
- Acepta los cambios en los procedimientos y herramientas de trabajo que se le proponen.
- Respeta y valora los puntos de vista de los otros y puede modificar su proceder.
- Se amolda a nuevas metodologías de trabajo.
- Se integra adecuadamente a los distintos equipos en que se lo incorpora, de acuerdo con los proyectos.



Competencia en su grado mínimo

- o No logra ajustarse a los cambios que se implementan en la organización relacionados con nuevas formas de trabajar y nuevas tecnologías.
- o Le molesta tener que aprender nuevas formas de hacer las cosas.
- o Tiene una actitud negativa frente a los cambios y dificulta la implementación de los mismos en la organización.
- o Le cuesta captar la validez de los puntos de vista de otros.
- o Se desanima fácilmente y su desempeño disminuye cuando debe adaptarse a nuevas condiciones de trabajo.
- o Trabaja cómodo en situaciones y contextos conocidos, pero se siente fuera de lugar si se le cambian las rutinas.



Competencia NO desarrollada

PERSEVERANCIA: Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la realización de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

Comportamientos cotidianos con relación a la persistencia y la constancia para lograr los objetivos

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Insiste en sus acciones hasta lograr sus propósitos y no desfallece hasta conseguirlos, más allá de las dificultades que puedan presentarse.
- Trabaja con firmeza en sus proyectos hasta completarlos, incluso cuando los resultados iniciales son negativos o desalentadores.
- Es metódico, sistemático y organizado. Realiza seguimiento paso a paso de los proyectos a su cargo, para detectar los obstáculos e identificar alternativas diferentes para alcanzar los objetivos.
- Mantiene sus propuestas hasta que se obtengan los resultados esperados o se demuestre su incongruencia con los mismos.
- Maneja adecuadamente las objeciones de clientes o proveedores, aplicando para ello su conocimiento, *expertise* y criterio.
- Está altamente motivado, por aspectos internos, a lograr sus metas y objetivos, e impulsa a su gente en el mismo sentido.
- Sabe cuándo renunciar; continúa en la prosecución de un objetivo hasta que no resulta razonable insistir con él.
- Ejecuta sus tareas con cuidado; sus trabajos son de alta calidad, precisos y fundamentados.



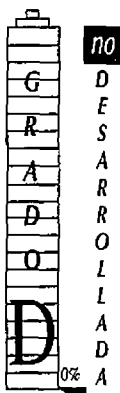
- Permanece largo tiempo en una actividad y/o persiguiendo un objetivo bajo cualquier circunstancia.
- Demuestra alta insistencia en la prosecución de sus objetivos, realizando repetidos intentos para lograrlos.
- Posee una fuerte disciplina personal, que le permite lograr lo que se propone más allá de los obstáculos.
- Mantiene elevado y constante el nivel de energía aplicado a la realización de sus tareas.



- Dirige su conducta hacia los objetivos o tareas prefijados, y trabaja en ellos con firmeza y dedicación.
- Insiste en el logro de los objetivos, trabajando con ritmo y energía estables.
- Mantiene una actitud positiva, aun ante dificultades.
- Supera actitudes contrarias u oposicionistas, apelando a respuestas fundamentadas, objetivas y estrictas.



- o Realiza algunos intentos para superar los obstáculos, pero se da por vencido con facilidad.
- o Renuncia a un objetivo o tarea ante la mínima dificultad.
- o Se desmoraliza fácilmente frente a los obstáculos o dificultades.
- o Se esfuerza poco por lograr los resultados esperados.
- o Cambia sus opiniones y sus propuestas permanentemente.
- o Tiene escasa motivación para el logro de sus objetivos.
- o Su energía fluctúa a lo largo de la realización de los proyectos, influyendo en la calidad de su trabajo.
- o Le cuesta responder a objeciones o planteos negativos; abandona sus ideas originales y adopta rápidamente otros puntos de vista, sin realizar un adecuado análisis de las consecuencias.



Competencia
NO desarrollada

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

*Comportamientos requeridos para mantener el control
en circunstancias adversas*

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

- Se mantiene fuerte y lúcido ante las adversidades.
- Afronta las dificultades y los riesgos con fortaleza y serenidad.
- Mantiene un buen ritmo de trabajo y un alto desempeño ante situaciones complejas o problemáticas.
- Reconoce abiertamente sus errores, busca la forma de resolver sus consecuencias negativas, y se compromete a corregirlos.
- Aprende de sus errores y de los problemas en general; es capaz de extraer elementos positivos de situaciones negativas.
- Analiza detenidamente las causas de los fracasos o de los problemas para tomar acciones correctivas e implementar las soluciones.
- Valora en los demás la capacidad de revisar críticamente las acciones pasadas con espíritu constructivo, y los alienta y recompensa cuando actúan en ese sentido.



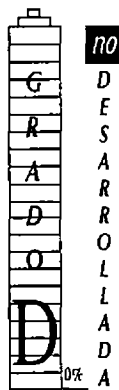
- Mantiene el control del área ante las circunstancias adversas.
- Reacciona positivamente ante los fracasos, problemas o consecuencias negativas, y da aliento a sus colaboradores para mantenerlos motivados.
- Analiza y asimila sus errores pasados y aprende de ellos para mejorar su desempeño actual o futuro.
- Identifica las debilidades en su desempeño y trabaja duramente en el desarrollo de sus habilidades y potencial.



- Realiza esfuerzos para mantener el control ante los fracasos y dificultades.
- Reconoce las situaciones adversas, y logra mantenerse firme y no decaer en su ánimo.
- Investiga sobre las causas de sus errores o fracasos para luego corregir sus acciones actuales en función de dicho análisis.
- Da cuenta de sus errores ante los demás, aunque en ocasiones culpa por ellos a otras personas o al contexto.



- o Se paraliza ante los fracasos.
- o Se desanima ante la primera dificultad que se le presenta.
- o Nunca reconoce sus errores, y los adjudica a razones o a personas externas.
- o No se preocupa por analizar las causas de los problemas.
- o Tiene una actitud negativa y no logra vislumbrar soluciones a los problemas.



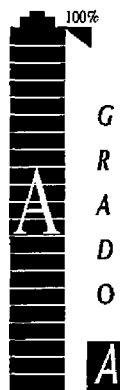
Competencia
NO desarrollada

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO: Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, las de los clientes de sus clientes, o las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.

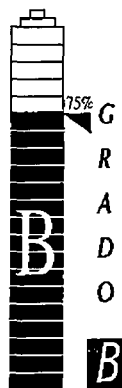
Comportamientos cotidianos con relación al conocimiento del mercado para diseñar estrategias acordes con los objetivos de la organización

Los comportamientos se ubican en: Grado

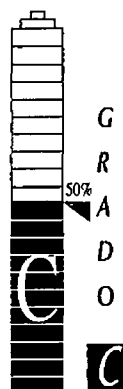
- Goza de un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige la organización, y de los mercados relacionados. Conoce el mercado a escala internacional.
- Tiene un conocimiento profundo de cada una de las empresas que compiten con su organización. Conoce ampliamente los productos de la competencia, y sus ventajas y desventajas frente a los de su empresa.
- Investiga y analiza el mercado, y lo relaciona con las variables económicas e índices macroeconómicos, para identificar tendencias, amenazas y oportunidades.
- Analiza y revisa periódicamente las fortalezas y debilidades de la organización; resuelve acciones y formula nuevos objetivos orientados a aprovechar las fortalezas y oportunidades detectadas, a superar las debilidades y a definir estrategias que anulen las amenazas.
- Diseña estrategias que otorgan valor agregado a la organización y la hacen más competitiva en el mercado.
- Realiza acciones que no sólo aumentan considerablemente la satisfacción de los clientes, sino también la de los clientes de sus clientes y, finalmente, la de los usuarios finales.
- Conoce profundamente las características de sus actuales y potenciales proveedores, lo cual le permite tomar las decisiones más convenientes para la organización a la hora de elegir.
- Permanece atento a los cambios y fluctuaciones del mercado, y posee una visión a futuro que le permite anticiparse a las circunstancias.



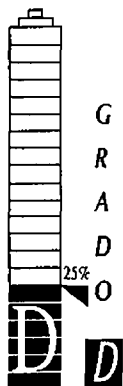
- Posee un amplio conocimiento del mercado al cual se dirigen los productos de la organización en el ámbito local.
- Investiga posibles nuevos mercados.
- Conoce bien a la competencia, sus productos y sus estrategias.
- Goza de un amplio conocimiento respecto de sus clientes y los productos y estrategias de éstos.
- Conoce el plan estratégico de la organización, y sugiere modificaciones alineadas al logro de los objetivos organizacionales.
- Se anticipa a los cambios en el contexto, y detecta oportunidades en el mercado, que aprovecha estableciendo adecuadas estrategias inmediatamente.



- Conoce las ventajas y desventajas de los productos de la organización, así como el plan estratégico de la misma.
- Reconoce las ventajas y desventajas de los productos de las empresas competidoras y sus estrategias comerciales en general.
- Tiene conocimiento del negocio de sus clientes.
- Muestra interés por investigar y mejorar sus conocimientos acerca del mercado.
- Presenta propuestas de mejoramiento que favorecen a la satisfacción de los clientes.

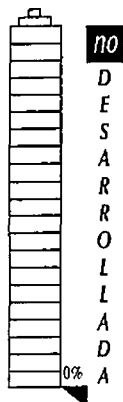


- Conoce los productos y servicios de la organización.
- Comprende el negocio del cliente y sus necesidades.
- Tiene conocimientos generales del mercado.
- Conoce superficialmente las fortalezas y debilidades de su organización, y está al tanto de los objetivos del área y de su relación con el negocio global.



Competencia en su grado mínimo

- o Posee escaso conocimiento de la industria y el mercado en el cual se mueve la organización.
- o No conoce adecuadamente las fortalezas, debilidades, ventajas y desventajas de los productos de la organización.
- o No tiene claro conocimiento sobre los competidores de su empresa.
- o No muestra interés por investigar y aprender más acerca del mercado.
- o No realiza propuestas de mejoramiento ni muestra interés por la satisfacción de los clientes.



Competencia NO desarrollada

CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIOS: Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.

Comportamientos habituales orientados a mantener estrecha relación con los clientes, que le permita a la empresa realizar negocios más rentables para ambas partes

Los comportamientos se ubican en: Grado

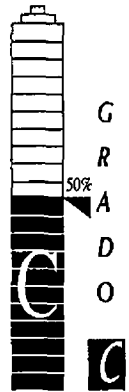
- Conoce profundamente el negocio del cliente, sus productos, los beneficios, ventajas y desventajas que éstos presentan, y la competencia que enfrentan.
- Detecta oportunidades de negocio para los clientes y, por ende, para la organización.
- Realiza en sus productos y servicios las modificaciones necesarias para adaptarlos a las futuras necesidades y oportunidades que se les presentan a los clientes, basado en su visión a largo plazo.
- Se anticipa a las oportunidades y a las posibles situaciones negativas o problemas que se les podrían presentar a sus clientes, y aporta alternativas acertadas para cada caso.
- Comprende con profundidad los problemas de los clientes en diversas circunstancias; identifica y entiende incluso aquello que el cliente no tiene claro.
- Mantiene excelentes relaciones con los clientes, se involucra en los negocios de éstos y llega a establecer una relación beneficiosa tanto para ellos como para la organización.
- Motiva a los clientes y los convence de tomar decisiones y asumir riesgos en forma conjunta, utilizando argumentos convincentes y exponiendo los beneficios y los resultados positivos que a largo plazo se pueden obtener.



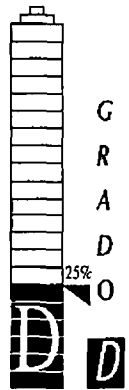
- Conoce bien el negocio de los clientes.
- Mantiene muy buena relación con los clientes y se involucra en su negocio.
- Detecta potenciales necesidades y problemas de los clientes.
- Se anticipa a necesidades y problemas de los clientes a largo plazo y prepara soluciones acertadas para enfrentarlos.
- Realiza acciones para solucionar problemas potenciales de los clientes.
- Colabora en la toma de decisiones de los clientes y los anima y apoya para enfrentar situaciones difíciles, realizando propuestas atinadas para superar los inconvenientes.



- Conoce el negocio de sus clientes.
- Mantiene buena relación con los clientes y logra su confianza.
- Resuelve acertadamente los problemas actuales de los clientes.
- Investiga las necesidades actuales y potenciales de los clientes.
- Se anticipa a las necesidades y problemas de los clientes a mediano plazo y plantea propuestas para resolverlos.

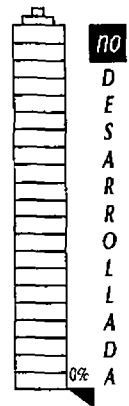


- Muestra interés por conocer el negocio de los clientes.
- Mantiene una relación cordial y amable con los clientes.
- Investiga acerca de las necesidades actuales de los clientes.
- Resuelve problemas no muy complejos de los clientes.
- Se anticipa a necesidades de los clientes a corto plazo.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene escaso conocimiento del negocio de sus clientes.
- o No mantiene una buena relación con el cliente; le cuesta involucrarse en su negocio y muestra escaso interés por colaborar con sus objetivos.
- o No investiga acerca de las necesidades de sus clientes.
- o No se anticipa a posibles necesidades o problemas del cliente en un futuro cercano.
- o Delega en otras personas la responsabilidad por la resolución de los problemas de los clientes.



Competencia NO desarrollada

PENSAMIENTO ANALÍTICO⁴: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

Comportamientos cotidianos con relación a la comprensión de situaciones o problemas, y de sus causas y consecuencias

Los comportamientos se ubican en:
Grado

- Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática, y establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados.
- Permanece atento a todos los cambios del contexto; observa y examina cada aspecto y establece relaciones entre los datos que obtiene, que le dan una base de información para planificar su estrategia de trabajo.
- Comprende sistemas de alta complejidad, los descompone en sus diversas partes y establece relaciones entre los diferentes subsistemas.
- Identifica cadenas de acontecimientos, los hechos, las causas y consecuencias que llevaron a un problema, y puede generar soluciones acertadas para resolverlos.
- En el momento de analizar un problema –para encarar su solución– reconoce las situaciones preexistentes y propone diferentes alternativas, teniendo en cuenta las consecuencias y el impacto de cada una de ellas.
- No se queda en los aspectos evidentes de los problemas, sino que busca las causas profundas de los mismos para tomar acciones preventivas.
- Relaciona información de alta complejidad y logra desarrollar nuevos conceptos para elaborar propuestas preventivas.
- Elabora informes precisos y fáciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la información que maneja para que pueda ser utilizada por las diversas áreas de la organización.

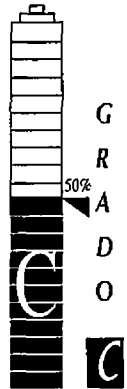


- Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.
- Realiza estudios complejos de los problemas, desarticulándolos en las partes que los conforman.
- Organiza las partes de un problema, realiza comparaciones entre ellas y establece prioridades.
- Comprende sistemas de alta complejidad.
- Identifica los cambios que pudieron causar o contribuir a los problemas.
- Interpreta la información, haciéndola comprensible para los otros.
- Realiza propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades.

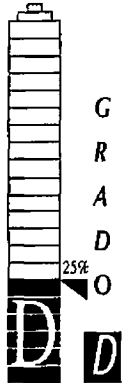


4. Para evaluar la capacidad de pensamiento analítico una buena sugerencia es presentar a la persona evaluada un caso determinado, a los efectos de que plantee una solución.

- Examina información y establece relaciones entre las diferentes partes de un problema.
- Comprende una situación descomponiéndola en sus diversas partes, y establece relaciones entre ellas.
- Comprende sistemas de mediana complejidad.
- Identifica las causas que llevaron a un problema, y propone acciones para resolverlo.
- Efectúa acciones preventivas, en función del análisis de la información que posee.

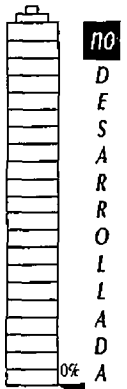


- Se interesa por recopilar y examinar información.
- Relaciona información de baja complejidad.
- Identifica las causas de los problemas.
- Interpreta adecuadamente la información de gestión, a fin de estructurar sus acciones.
- Corrige problemas basándose en el análisis de la información que le acercan.



Competencia en su grado mínimo

- o No se preocupa por recopilar y examinar información importante para detectar problemas u oportunidades.
- o Cuando se presenta un problema, no puede establecer sus causas y sus relaciones.
- o Le cuesta anticiparse a los problemas.
- o Asume los hechos y los problemas con ligereza, quedándose sólo con lo que es evidente, y no se interesa por investigar o buscar relaciones entre ellos, ni sus causas, ni las oportunidades que presentan.



Competencia NO desarrollada

PENSAMIENTO ANALÍTICO (II): Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

Comportamientos habituales relacionados con la organización de información para encontrar soluciones a los problemas y proponer acciones preventivas

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

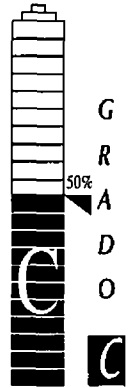
- Comprende perfectamente los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización, y fácilmente detecta la existencia de problemas en los diversos sectores de la empresa.
- Comprende una situación compleja desagregándola en pequeñas partes, y emplea un enfoque integral en el análisis de la información.
- Recopila información relevante, la organiza de manera sistemática, realiza comparaciones entre los diferentes elementos y establece prioridades.
- Comprende perfectamente las relaciones entre los acontecimientos y los hechos, las causas que ocasionaron un problema, y las consecuencias de las acciones.
- Documenta información relevante y compleja, utilizando un lenguaje claro y sencillo y especificando sus conclusiones con herramientas tales como esquemas, tablas o modelos que explican los acontecimientos examinados.
- Identifica relaciones de causa-efecto complejas, trabaja con hechos y datos concretos, y puede reconocer las tendencias.
- Presenta propuestas muy elaboradas para hacer frente a las situaciones o problemas planteados y analiza detenidamente las posibles consecuencias de las mismas antes de implementarlas.



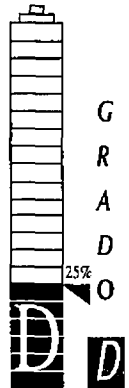
- Implementa métodos de recopilación de información relevante para analizar e identificar problemas.
- Comprende profundamente los procesos relacionados con su área y detecta problemas en la misma.
- Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, separando sus componentes.
- Identifica relaciones de causa-efecto en los problemas que analiza.
- A través de un profundo análisis de la información, propone diversas alternativas de acción, determina sus efectos posibles, y las clasifica basándose en sus pro y sus contra.



- Identifica problemas dentro de su área.
- Reconoce información relevante y establece relaciones.
- Separa los componentes de un problema y establece relaciones de causa-efecto sencillas.
- Comprende problemas de mediana complejidad.
- Relaciona información relevante para proponer soluciones a problemas no muy complejos.

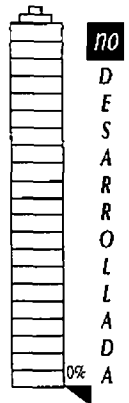


- Reúne y explora información que puede ser relevante para la toma de decisiones.
- Reconoce problemas directos en su área.
- Relaciona datos y hechos poco complejos.
- Reconoce los orígenes y causas de los problemas que percibe.
- Propone acciones aprendidas en el pasado para enfrentar las nuevas situaciones.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene escasa capacidad para analizar y comprender información.
- o Usualmente no puede reconocer problemas, y cuando lo hace no logra identificar las causas ni generar soluciones.
- o Tiene dificultad para interpretar información compleja.
- o No muestra interés por mejorar sus procesos de trabajo.
- o Se maneja con información superficial y sencilla, y brinda respuestas aprendidas para solucionar los problemas.
- o Genera informes de escasa profundidad, o difícil comprensión, por lo profuso y/o confuso de la información contenida en ellos.



Competencia NO desarrollada

MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIOS: Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Comportamientos usuales relacionados con el establecimiento de buenas relaciones con personas u organizaciones que pueden impactar en el logro de los objetivos de la empresa

Los comportamientos se ubican en: Grado

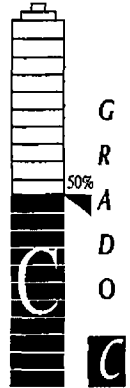
- Establece relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles; es culto y sociable, capaz de sostener conversaciones acerca de diversos temas; es abierto a los demás, simpático, respetuoso y colaborador.
- Construye y mantiene relaciones con empresas, organismos o personas que a futuro pueden ser valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.
- Aprovecha sus amistades o relaciones personales para ampliar sus contactos laborales.
- Mantiene una relación estrecha con colegas, clientes y proveedores, y comparte con ellos actividades extralaborales, formales e informales.
- Asiste a eventos, conferencias, seminarios o reuniones para mantener o establecer contacto con colegas, gente relacionada con su negocio u otras personas que pueden ser importantes para obtener beneficios para la organización.
- Posee una amplia red de contactos y la aprovecha para dar a conocer la empresa, y sus productos y valores, a la comunidad en general.
- Mantiene excelentes relaciones con personas con las cuales comparte temas en común, como expertos en el mercado en que se mueve la organización y asesores o consultores conocedores del negocio.



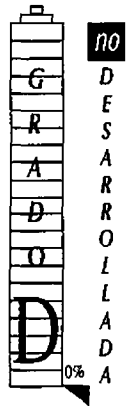
- Establece buenas relaciones interpersonales; es abierto y sociable, tiene carisma y causa gran impacto.
- Mantiene excelentes relaciones con personas con las cuales comparte temas de su interés y del negocio, como catedráticos y docentes, o personas especializadas en su actividad.
- Establece relaciones informales con clientes, colegas y proveedores, y se esfuerza por conservarlas.
- Obtiene bases de datos de clientes potenciales para su empresa, los contacta y realiza su seguimiento para lograr futuros negocios.
- Obtiene contactos beneficiosos para la organización a través de sus amistades y contactos personales.
- Construye relaciones clave con personas que le pueden ofrecer información importante o que en un futuro pueden contribuir de manera relevante a solucionar problemas o lograr los objetivos organizacionales.



- Sostiene buenas relaciones interpersonales con los demás.
- Dedicar tiempo a conocer a otras personas y entablar relaciones amistosas.
- Busca contactos o relaciones que puedan contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
- Establece relaciones con personas clave que puedan contribuir a alcanzar sus metas y objetivos.
- Establece relaciones informales con los colegas o clientes fuera de la empresa.



- o Tiene dificultades para generar fluidas relaciones interpersonales.
- o Tiene una actitud cerrada a nuevas amistades y tiende a aislarse en los diferentes ámbitos que frecuenta.
- o No aprovecha sus amistades ni relaciones para ampliar sus contactos laborales o profesionales.
- o Es poco simpático y cordial.
- o No toma iniciativas para establecer relaciones interpersonales en el trabajo.
- o No se preocupa por buscar contactos o relaciones que en el futuro podrían contribuir al logro de sus objetivos laborales.
- o Establece relaciones marcadas por el interés a corto plazo.
- o No participa de actividades extra laborales, formales o informales, ni asiste a eventos en los que pueda establecer relación con pares, clientes, proveedores o especialistas que podrían resultar en contactos beneficiosos a futuro.



Competencia
NO desarrollada

PENSAMIENTO CONCEPTUAL: Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamiento analíticos.

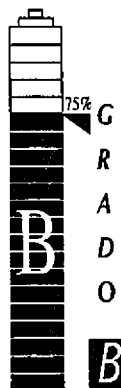
Comportamientos cotidianos frente a situaciones o problemas de alta complejidad que requieren capacidad de análisis y síntesis

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

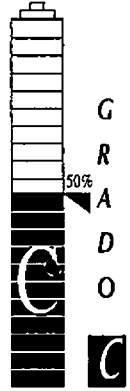
- Identifica con facilidad problemas que no han sido detectados, analizados, estudiados o expuestos en alguna teoría.
- Relaciona diversas situaciones con diferentes hechos y datos, y logra encontrar una nueva visión del problema.
- Descubre relaciones entre datos complejos de áreas no relacionadas entre sí.
- Establece enfoques y esquemas no existentes previamente para explicar un problema complejo.
- Cuando identifica un problema de alta complejidad, desarrolla y experimenta nuevos y diversos conceptos o hipótesis para resolverlo.
- Soluciona problemas y situaciones poco definidos que requieren un alto grado de creatividad.



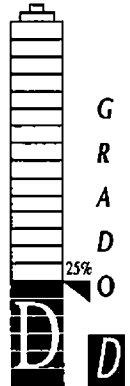
- Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información.
- Desagrega una situación compleja en pequeñas partes para entenderla y explicarla. Realiza comparaciones y analiza relaciones de causa-efecto entre ellas.
- Relaciona datos, ideas y todo tipo de información clave, y los presenta en forma clara.
- Comprende conceptos complejos.
- Analiza las situaciones y los problemas basándose en sus conocimientos y en su experiencia anterior.
- Aplica, para la solución de problemas, conceptos complejos asimilados anteriormente.
- Soluciona problemas complejos, aplicando y adaptando apropiadamente enfoques o teorías aprendidas con anterioridad.



- Descubre relaciones entre datos de su misma área.
- Soluciona problemas de mediana complejidad, basándose en situaciones semejantes ocurridas en el pasado.
- Resuelve problemas seleccionando la respuesta apropiada entre las soluciones ya aprendidas.
- Presenta ideas creativas para resolver problemas de su área.

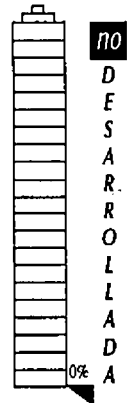


- Resuelve problemas de baja complejidad y de su área de incumbencia directa.
- Detecta incongruencias, pequeñas tendencias e interrelaciones entre algunos datos no muy complejos de su misma área.
- Resuelve problemas que requieren siempre de la misma respuesta, y que por lo tanto ya ha sido aprendida con la experiencia.
- Presenta sus análisis de situaciones actuales en informes sencillos y claros.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene escasa capacidad de análisis.
- o Tiene dificultades para identificar y comprender ciertos problemas.
- o No puede establecer ni identificar relaciones entre diferentes datos.
- o Posee serias dificultades para interpretar hechos y datos.
- o Cuando se entera de la existencia de un problema en su área de trabajo, no logra establecer sus causas.
- o Le cuesta percibir la totalidad de los factores involucrados en un problema.
- o Percibe lo manifiesto de las situaciones, pero le resulta difícil llegar al fondo en temas complejos.



Competencia NO desarrollada

PENSAMIENTO CONCEPTUAL (II): Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Comportamientos habituales en ocasiones en las que el adecuado manejo de información permite optimizar los resultados

Los comportamientos se ubican en: Grado

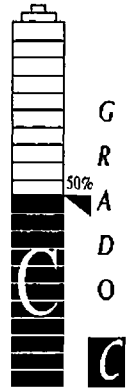
- Se conduce con notable naturalidad en el manejo de grandes cúmulos de información, estableciendo relaciones complejas pero expresadas con claridad, contribuyendo con ello a la resolución de los problemas en el menor tiempo posible.
- Es un referente, tanto dentro del sector que tiene a cargo como de la organización en general, a la hora de la elaboración y presentación final de proyectos importantes, reuniendo la información trabajada por los demás para su presentación.
- Se preocupa por la búsqueda y capacitación propia y de su sector en el uso de herramientas novedosas que colaboren con el manejo más rápido y mejor de datos, variables y toda aquella información que requiera de un análisis profundo.
- Propone herramientas para que la información sea compartida por toda la organización, y en especial por aquellos involucrados directamente en el proyecto en curso, para que todos respeten los mismos parámetros, y así evita la duplicación de tareas o la generación de informaciones contradictorias.
- Visualiza rápidamente la información principal de la secundaria, y desarrolla nueva información que sorprende por su gran adecuación y eficacia dentro del proyecto en el cual se encuentra trabajando.



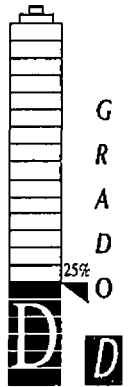
- Identifica conexiones adecuadas al objetivo que persigue, aplicando en la práctica información recibida tanto en procesos de capacitación como durante su educación formal.
- Propone a su sector el estudio de puntos importantes de la tarea a la que están asignados, utilizando las herramientas adecuadas.
- Se conduce con comodidad en el manejo de datos abstractos, articulándolos de manera que sean comprendidos por sus colaboradores y contribuyan al cumplimiento de la tarea.
- Estimula a sus colaboradores a utilizar variada información, adaptando los datos de mayor complejidad con destreza para que sean comprendidos y utilizados por todos los involucrados en el área.
- Aplica su experiencia oportunamente en la resolución de problemas, utilizando modelos complejos de alto rendimiento.



- Está atento a información importante que identifica adecuadamente, utilizando herramientas para su procesamiento que le resultaron exitosas en el pasado.
- Se sirve de antiguos informes que le aportan posibles soluciones para los obstáculos que se le presentan en el trabajo actual.
- Discrimina en sus tareas los datos importantes de los secundarios, estableciendo relaciones atinadas.
- Implementa herramientas que le son proporcionadas por la organización, y a veces por algún colaborador, para el mejor manejo de los datos.
- Reconoce relaciones causales de mediana complejidad en el análisis de variables.

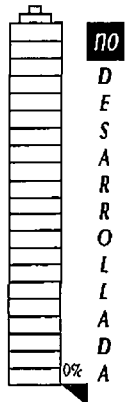


- En el manejo cotidiano del sector, se conduce con eficiencia empleando lineamientos sencillos de trabajo.
- Solicita asistencia para el manejo de situaciones novedosas para él, que no encuentran parangón con trabajos pasados.
- Sus colaboradores prefieren las consultas entre sus pares o toman de referente a algún superior de otro sector cuando requieren asistencia ante un obstáculo de complejidad, por no encontrar en él una guía clara o soluciones que vayan más allá de lo obvio.
- Evalúa con tino tareas similares del pasado, comparándolas con aquellas en las que se encuentra actualmente involucrado, y aplica modelos que le resultaron exitosos entonces.
- Obtiene buenos resultados en la identificación de problemas y su resolución cuando, por el nivel de complejidad que dichos problemas presentan, alcanza la utilización de herramientas sencillas y desarrollos conceptuales básicos.



Competencia en su grado mínimo

- o Se desorganiza cuando su tarea involucra el manejo de conceptos muy abstractos y de relaciones poco evidentes, desaprovechando los datos aportados.
- o Se conduce con demasiada sencillez en el análisis y articulación de la información que maneja, ignorando la aplicación de herramientas aprendidas tanto durante su educación formal como en capacitaciones provistas por la organización.
- o Se confunde, y confunde a sus colaboradores, a la hora de comprender los puntos de mayor complejidad dentro del proyecto en el que se encuentra trabajando su sector, obteniendo resultados por debajo del promedio.
- o Desalienta el uso de herramientas que le resulta difícil aplicar.
- o Muestra preferencia por soluciones sencillas, desaprovechando los beneficios que le ofrece la información que recibe pero no puede comprender.



Competencia NO desarrollada

DIRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO: Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el *empowerment*.

Comportamientos frente a situaciones grupales que involucren el logro de un objetivo común

Los comportamientos se ubican en: Grado

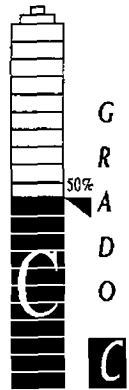
- Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo autodirigido.
- Promueve un clima que facilita la circulación fluida de información y la mutua confianza, y que contribuye a la sinergia grupal.
- Alienta la presentación de sugerencias y recibe con apertura propuestas de sus colaboradores.
- Se preocupa por efectuar evaluaciones y dar *feedback* sobre la manera como trabaja el equipo.
- Realiza reuniones para el seguimiento de la evolución de los proyectos y el establecimiento de objetivos.
- Crea compromiso entre sus colaboradores y con la tarea, motivando y recompensando las mejoras aportadas al trabajo que estén en línea con los objetivos de la organización.
- Visualiza con claridad y sabe aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo, sin generar conflictos ni rivalidades entre sus colaboradores.



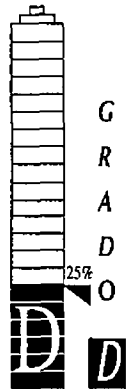
- Motiva a los miembros de su grupo que considera valiosos; promueve su desarrollo, crea compromiso y realiza su seguimiento, preocupado por conservarlos dentro del equipo.
- Adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo.
- Delega funciones integrales de trabajo, manteniéndose atento al desarrollo del mismo.
- Siempre que se le solicita provee de asesoría y de la retroalimentación necesaria para apoyar las actividades de desarrollo de sus colaboradores.
- Propicia un clima adecuado de comunicación con todos los niveles, lo que resulta beneficioso para el mejor cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma, por el bajo nivel de conflicto grupal.



- Orienta al equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.
- Fija con claridad los lineamientos de la tarea que los reúne.
- Encomienda a cada miembro del grupo una responsabilidad respecto del proyecto al que se encuentran asignados, reservándose los puntos importantes y el manejo final para sí.
- No interfiere en las relaciones del personal a su cargo con excepción de situaciones en las que un problema interpersonal impida el desarrollo de la tarea. En ese caso actúa como facilitador reestableciendo la comunicación entre sus colaboradores.
- Solicita información diaria, al final de cada jornada, sobre el estado del proyecto respecto de la parte asignada a cada miembro del equipo, manteniendo todo bajo su estrecho control.

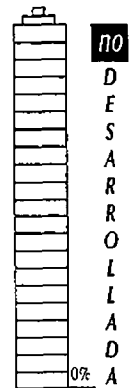


- Organiza a su gente con eficiencia para proyectos sencillos.
- Identifica con tino las fortalezas de los miembros de su equipo de trabajo.
- En ocasiones especiales, si algún colaborador así lo requiere, brinda orientación básica.
- Mantiene aparentemente abierto el canal de comunicación, aunque ante el requerimiento de asistencia privilegia sus tareas personales.
- Sólo si se lo solicitan, actúa frente a posibilidades de capacitación y mejora para los miembros de su equipo de trabajo.



Competencia en su grado mínimo

- o Se conduce con formalidad o distancia frente al equipo que lidera, impidiendo un acercamiento genuino a sus integrantes.
- o Suma los esfuerzos y el resultado de los informes de todos los integrantes de su sector, elaborando individualmente el desarrollo final de la tarea.
- o Produce demoras en la organización del trabajo por identificar erróneamente las competencias de sus integrantes.
- o Se muestra molesto siempre que recibe sugerencias o propuestas de sus colaboradores, comportándose con cierto grado de autoritarismo, implícito en sus comentarios.
- o Obstaculiza la comunicación entre sus colaboradores, generando conflictos por conducirse con evidentes preferencias por algunos colaboradores respecto de los demás.



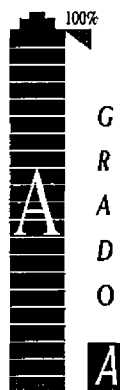
Competencia NO desarrollada

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.

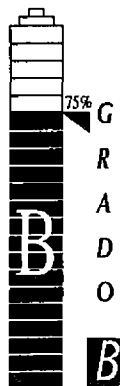
Comportamientos cotidianos ante el desarrollo del potencial del equipo

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

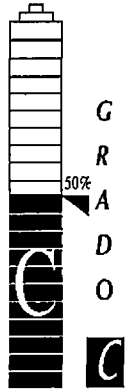
- Adopta y desarrolla nuevos perfiles entre sus colaboradores, identificando sus capacidades para afrontar futuros cambios en el contexto organizacional y así ofrecer una respuesta rápida y eficiente ante los distintos escenarios previstos.
- Colabora con notable destreza en la incorporación de nuevos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



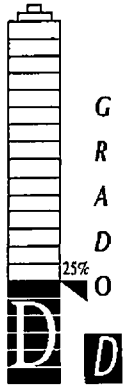
- Brinda a sus colaboradores la oportunidad de participar en proyectos que les aporten experiencias enriquecedoras, como forma de colaborar con su desarrollo.
- Se sirve de novedosas herramientas para contribuir al crecimiento de su equipo de trabajo, manteniéndolo alineado con la estrategia de la organización.
- Delega funciones integrales de trabajo en base a una correcta evaluación de las capacidades y el potencial de su gente.
- Anima a sus colaboradores a participar con responsabilidad de todas las acciones de capacitación (tanto de las promovidas por él mismo como de las organizadas desde otras áreas).
- Provee de asesoría y da *feedback* para apoyar las actividades de desarrollo de sus colaboradores.



- Se sirve de herramientas elaboradas por otros sectores para contribuir al crecimiento de la gente de su área.
- Identifica debilidades entre su gente en vista de proyectos a desarrollarse en el corto y mediano plazo, y se ocupa de su capacitación para contar con los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos que dichos proyectos planteen.
- 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 sólo cuando es necesario en la implementación de una tarea próxima a desarrollarse.

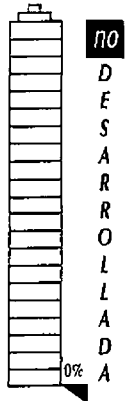


- Solicita ayuda para la evaluación de su gente cuando baja su rendimiento, y realiza las acciones necesarias para alcanzar un nivel de desempeño adecuado.
- Brinda cotidianamente orientación a su equipo para contribuir al desarrollo de capacidades concretas vinculadas a la especialidad del grupo.
- Cuando el volumen de trabajo lo sobrepasa, delega tareas que 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 tienen aplicabilidad inmediata en la tarea.



Competencia en su grado mínimo

- o 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.
- o Obstaculiza las evaluaciones para el desarrollo de su equipo, manteniendo frente a ellas una actitud negativa y desvalorizándolas.
- o Ignora las áreas de interés de su gente, así como sus fortalezas y debilidades.
- o Desatiende los planes de capacitación para su equipo que le son sugeridos.
- o Delega trabajos ejerciendo una supervisión muy cercana, sin ofrecer retroalimentación instructiva a sus colaboradores.



Competencia NO desarrollada

IMPACTO E INFLUENCIA: Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

Comportamientos habituales tendientes a influir en los demás

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

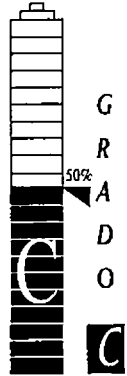
- Se conduce con notable agudeza en la captación de las verdaderas motivaciones de sus interlocutores, obteniendo ventajas de ello con relación al objetivo buscado.
- Es preferido dentro de su área y por otros sectores de la organización para el trato con clientes y proveedores difíciles.
- Habla con tono seguro, viste con elegancia y mantiene una postura abierta y cálida que facilita la distensión en sus interlocutores.
- Capta la atención y genera respeto, produciendo una buena impresión.
- Implementa estrategias de negociación con notable destreza y hace intervenciones que influyen positivamente en su interlocutor.
- Logra acuerdos y crea compromiso en la gente, conduciéndose él mismo con mucho respeto y calidez hacia las personas.



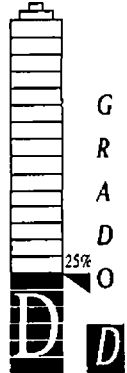
- Cuida su imagen y su presencia; se preocupa por generar una buena impresión en sus interlocutores.
- Estudia las necesidades, preocupaciones y posiciones de los demás, lo que le permite mantener el control sobre los posibles puntos problemáticos durante un intercambio de ideas.
- Durante una negociación, visualiza con claridad los puntos importantes y logra mantener el control de los mismos, conduciéndose con seguridad y firmeza.
- Llega a acuerdos manteniéndose alineado al objetivo inicial encomendado por la organización y estableciendo una comunicación cordial y abierta con sus interlocutores.
- Identifica personas claves con quienes conectarse para exponer sus necesidades, y argumenta de modo de obtener los resultados perseguidos.



- Se sirve de herramientas adecuadas para persuadir a sus interlocutores, logrando su objetivo.
- Se prepara a la hora de encarar una misión que se le encomienda y en la cual persigue un objetivo definido, procurando contar con los datos que le servirán de argumentos para lograr un resultado exitoso.
- Identifica con claridad los momentos en que se hace necesaria la implementación de alguna estrategia útil de persuasión, según su experiencia, para el cumplimiento del objetivo fijado.
- Se conduce con respeto y abierto a sugerencias respecto de estrategias a utilizar en sus intercambios con terceros.
- En negociaciones complicadas, se desvía de su objetivo inicial haciendo concesiones a veces no tan beneficiosas para su sector y, por ende, para la organización.

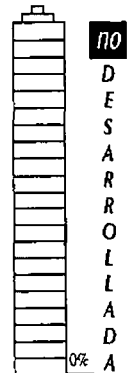


- Consigue convencer a la hora de tratar temas delicados dentro de su ámbito de actuación cotidiano.
- Es cuidadoso respecto del efecto de sus palabras cuando necesita obtener algún beneficio especial para cumplir con el objetivo encomendado, calculando la reacción de los demás para garantizar su resultado.
- En intercambios cotidianos, logra mantener a sus interlocutores alineados a los objetivos de su sector.
- Mantiene siempre un adecuado estilo en su presencia, su imagen y su forma de presentarse ante los demás.



Competencia en su grado mínimo

- o Se muestra inseguro y dubitativo frente a interlocutores firmes.
- o Cuando se le torna difícil lograr el objetivo que se le ha encomendado, se conduce de manera descortés.
- o Asume una posición muy rígida en sus intercambios, obstaculizando la aparición de alternativas beneficiosas para el propósito de la charla.
- o Es débil en la defensa de sus intereses y los de la empresa, ocasionando que en puntos problemáticos e importantes no se consigan resultados adecuados.
- o Tanto en situaciones diarias con sus compañeros, como en otras de mayor complejidad, no logra exponer con claridad ni autoridad su posición, por lo cual no consigue resultados que aportarían al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- o Descuida su presencia, y no tiene en cuenta el efecto que ésta provoca en los demás, ni el hecho de que su imagen debe reflejar positivamente la de la organización.
- o Trata de imponerse a los demás; intenta siempre prevalecer o sobresalir, generando rechazo en sus interlocutores.
- o Le cuesta identificar los intereses y estrategias de las personas con las que trata, por lo que su acercamiento para las discusiones o negociaciones suele ser inadecuado o ineficiente.



Competencia NO desarrollada

IMPACTO E INFLUENCIA (II): Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, o provocar una actuación concreta en los demás, cuando se persigue un objetivo.

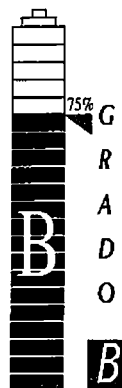
Comportamientos habituales ante la búsqueda de ciertos objetivos en las relaciones interpersonales

Los comportamientos se ubican en:
Grado

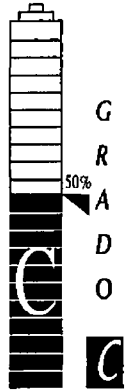
- Está atento a toda oportunidad de exposición a contactos políticos a distintos niveles, dentro y fuera de la organización, que utiliza oportunamente según sus propios objetivos.
- Establece con facilidad alianzas estratégicas con proveedores, clientes o competidores, instrumentando estrategias para imponer su punto de vista a los otros, obteniendo resultados sorprendentes.
- Se preocupa por mantenerse informado acerca de sus competidores y clientes sirviéndose de su nutrida red de contactos, lo que le da ventaja a la hora de negociaciones importantes, para la obtención de beneficios tanto para sí como para la organización.
- Se conduce con gran destreza para relacionarse con personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia; por ejemplo, representantes de sindicatos, accionistas o proveedores.
- Lidera las negociaciones clave para el éxito de los proyectos, por conducirse con notable habilidad para estudiar las necesidades de los demás, sus preocupaciones y posiciones, manteniendo el control del intercambio.
- Recurre a expertos según el objetivo a conseguir y las personas con las que deberá interactuar, a fin de estar lo mejor preparado posible para persuadir a sus interlocutores.



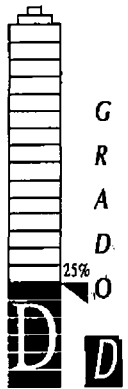
- Se preocupa por el efecto que causarán sus palabras de acuerdo con el interlocutor o auditorio que enfrenta, y se conduce en consecuencia, logrando siempre aceptación.
- Es perseverante en el cumplimiento de sus metas, y desarrolla acciones novedosas que despiertan el interés y la colaboración de la gente de su entorno.
- Prevé posibles obstáculos que se le puedan presentar frente a los demás, y siempre tiene argumentos disponibles para rebatir posiciones adversas.
- Es obstinado, en el sentido positivo del término; cuando una idea le parece interesante para desarrollar, realiza lo que sea necesario para conseguir aprobación de los demás y lograr hacerlo.
- Es referente como imagen que la organización quiere dar, a la hora de realizar intercambios fuera de la empresa.



- Logra acuerdos mediante acciones de negociación adecuadas.
- Se preocupa por elaborar estrategias sencillas para lograr la colaboración de los demás.
- En situaciones cotidianas generalmente consigue lo que desea y logra mantener una buena imagen.
- Suele ser previsible, debido a que usualmente se maneja dentro de la misma línea argumental, que en general le resulta eficaz.
- Implementa acciones sugeridas por sus superiores vinculadas a persuadir a los otros con eficacia, y alcanza sus objetivos.

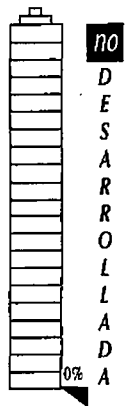


- Demuestra en sus actos la tendencia a actuar en pos de lograr que los otros hagan lo que él necesita.
- Reconoce la importancia de formar una imagen positiva frente a clientes y proveedores, y trata de buscar orientación para manejarse de acuerdo con lo esperado por la organización en este sentido.
- Atiende sugerencias a la hora de negociaciones importantes para el logro de su meta, requiriendo supervisión directa para llegar a los resultados esperados.
- En términos generales, cede a los otros más que lo que obtiene.
- Se conduce con sencillez frente a sus interlocutores o auditorio, quedando expuesto a ser dominado por las posiciones de los demás.



Competencia en su grado mínimo

- o Se conduce con desinterés respecto de cómo es considerado por sus clientes.
- o Maneja un lenguaje poco adecuado a las diversas situaciones o interlocutores, despertando oposición y malestar.
- o Impone su punto de vista y se muestra inflexible ante la presentación de alternativas no previstas, obstaculizando el cumplimiento de sus propios objetivos.
- o Es flexible e influenciado, y se deja fascinar fácilmente a la hora de negociar.
- o Se despreocupa de su imagen ante terceros.



Competencia NO desarrollada

CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

Comportamientos cotidianos frente a los sentimientos e intereses, explícitos o no, de los demás

Los comportamientos se ubican en: Grado

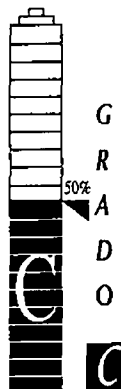
- Es referente dentro de la organización por intervenir eficazmente en disputas entre sectores o colaboradores, ayudando a que se escuchen y evalúen alternativas de acercamiento para la continuidad del proyecto en el que se esté trabajando.
- Se conduce con notable capacidad para ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo evalúa conveniente.
- Es gran conocedor del comportamiento humano, capitalizando sus conocimientos en sus relaciones interpersonales, y da *coaching* a su gente para que desarrolle la misma habilidad e interés por comprender a los otros.
- Es abierto al diálogo, está predispuesto a escuchar a su gente en toda circunstancia, y hace recomendaciones atinadas y objetivas sobre los temas que se le someten a consideración.
- Es observador y equilibrado cuando necesita resolver un problema que involucre a su equipo, ya sea propio o de sus colaboradores. Escucha y entiende los puntos de vista de éstos, resolviendo con tino el problema y preservando el clima de trabajo.



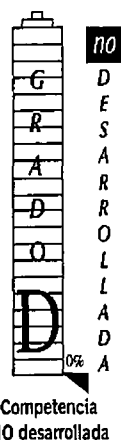
- Aborda sin prejuicios los problemas que se le presentan en su sector, atendiendo con imparcialidad los argumentos de los demás, aunque se encuentren en juego sus propios intereses personales.
- Reflexiona sobre sus actos y se conduce con equilibrio, manejando correctamente sus emociones de manera de poder comprender a la otra parte y mantenerse abierto al diálogo.
- Se preocupa por ser entendido y transmitir sus sentimientos más genuinos, evitando segundas intenciones y logrando que su interlocutor se conduzca del mismo modo.
- Se abre al diálogo y logra abandonar ideas preconcebidas que obstaculizan el entendimiento de la postura del otro.
- Identifica claramente los límites de los demás en el desarrollo de disputas y comprende cuándo llega el momento de ceder para preservar la armonía.



- Se interesa por conocer qué les pasa a los demás respecto del tema en cuestión, y revisa su posición.
- Escucha, pero primero quiere ser escuchado en sus argumentos.
- Preserva el buen clima de trabajo y está atento a que no se generen grandes disputas.
- Se abre al diálogo con sus colaboradores y contempla reacciones negativas vinculadas con situaciones tanto personales como laborales.
- Comprende los comportamientos de los otros justificando su accionar, cuidando siempre la armonía y productividad en el trabajo



- o Se involucra demasiado en disputas laborales, provocando reacciones negativas que afectan el clima de colaboración dentro de su área.
- o Se conduce de manera inflexible, con ideas preconcebidas y prejuicios que le cierran toda posibilidad de diálogo con los demás.
- o Asume una actitud omnipotente, partiendo de premisas erróneas como la de considerar que siempre tiene la razón, obstaculizando toda posibilidad de llegar a acuerdos.
- o Actúa con dureza sin contemplar el daño que causa en los demás, aprovechando debilidades de sus interlocutores con argumentos hirientes.
- o Se preocupa sólo por entablar una comunicación centrada en los temas laborales o técnicos, sin comprender otros aspectos o motivaciones de las conductas de los demás.
- o Prefiere mantenerse alejado de los temas personales de su gente o de sus compañeros.
- o Suele interpretar inadecuadamente las posturas de los otros, por apresurarse o prejuizar, sin dar espacio para rever su interpretación en la comunicación.



INTEGRIDAD: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

*Comportamientos habituales de coherencia entre las ideas,
la comunicación y la acción*

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

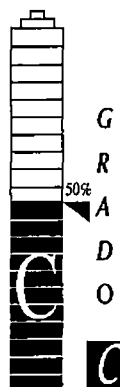
- Es referente respecto del cumplimiento de políticas y normas, y en relación al respeto de la confidencialidad requerida en la organización.
- Estructura las relaciones internas y externas, basándose en la honestidad en todos los intercambios.
- Mantiene y promueve las normas sociales y éticas, así como organizacionales, en la realización de las actividades laborales de sus colaboradores.
- Prioriza sus valores y creencias por sobre el mero rédito económico, en todos sus negocios.
- Se conduce sin consideraciones frente a actos deshonestos, aun ante argumentos que en otros contextos o para otras personas podrían ser válidos.
- Orienta a sus colaboradores en su misma línea de conducta, actuando y enseñando desde el ejemplo a respetar los valores.



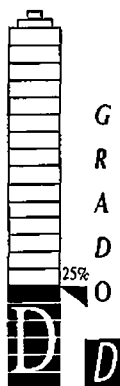
- Se preocupa por mantener transparencia en su sector, compartir información y cumplir con los compromisos y promesas.
- Es conocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal.
- Es directo en el momento de enfrentar a los demás cuando considera que se están alejando de las políticas, normas o reglamentos de la organización.
- Utiliza argumentos verificables en disputas o negociaciones, logrando buenos resultados.
- Su palabra es considerada como lo sería la firma en un documento, por ser reconocido en el cumplimiento puntual de sus compromisos.



- Trata a sus compañeros o colaboradores de acuerdo con las normas de la empresa.
- Se conduce con transparencia en sus intercambios con clientes y proveedores.
- Exige honestidad en la conducta de los demás, demostrando autoridad con sus propios actos.
- Cumple con las normas de calidad durante todo el proceso.
- Registra toda situación extraordinaria que requiera de un análisis compartido con sus colaboradores o sus superiores, de acuerdo con la envergadura del tema, para tomar la decisión correcta.

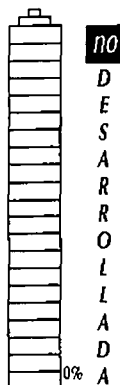


- Conoce cuál es la manera de proceder acorde con la política y normas de la organización, y la implementa en lo cotidiano sin inconvenientes.
- Se conduce con transparencia en el manejo de la información.
- Dice lo que piensa aunque sepa que provocará conflictos.
- Es abierto a expresar sus errores y pide ayuda para hacer lo correcto.
- Trata de comprometer su modalidad de trabajo y expresar sus opiniones en concordancia con sus pensamientos si considera que algo está desviándose de las normas de la organización.



Competencia en su grado mínimo

- o Es flexible en sus conductas, haciendo relativos sus creencias y valores de acuerdo con la conveniencia de la situación.
- o Evalúa sus actos solamente de acuerdo con el rédito económico que éstos le aporten.
- o Se conduce con desinterés respecto de políticas y reglamentos de su organización.
- o Oculta información para beneficio personal.
- o Compromete a los demás involucrándolos o haciéndolos partícipes indirectos de sus errores, que luego niega.
- o No reconoce los aportes o logros de su gente, atribuyéndose todo el rédito de modo egoísta.
- o No es consistente en sus acciones; suele decir una cosa y hacer otra.
- o Adecua su acción y su discurso a sus interlocutores y a las situaciones; no tiene una línea de conducta.
- o No cumple con sus compromisos.



Competencia NO desarrollada

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 en las responsabilidades de su cargo.

Comportamientos frente a cambios en la rutina de trabajo o el entorno

Los comportamientos se ubican en:
Grado

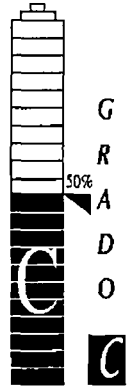
- Está atento a los sucesos del entorno que podrían impactar tanto en el proyecto en el que se encuentra trabajando como en la organización en su totalidad.
- Se predispone a adoptar ritmos acelerados de trabajo, modificando la planificación de su tarea cuando así lo requiere la situación.
- Se adelanta con éxito y propone rumbos alternativos de acción con creatividad, ante posibles cambios en las condiciones iniciales de trabajo.
- Se adapta con gran facilidad a todo tipo y estilo de relaciones interpersonales, en todos los niveles, pudiendo acordar con ellos para el cumplimiento de los objetivos comunes.
- Abandona con rapidez viejos modelos de acción o conocimientos que resultan inadecuados ante la nueva realidad, y es impulsor dentro de la organización de acciones de capacitación basadas en el análisis de las necesidades del contexto.
- Es consultado permanentemente por sus colaboradores ante nuevos requerimientos del entorno que cambien el rumbo habitual de las tareas, pues siempre tiene respuestas atinadas.



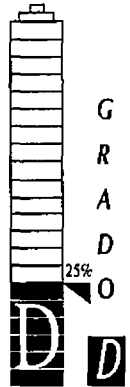
- Se hace cargo de tareas que no son usuales en su rutina de trabajo, siempre que sea necesario para el logro de los objetivos de su área.
- Responde con rapidez ante nuevas asignaciones a pesar de estar involucrado en otras tareas.
- Realiza cambios atinados en la organización de su trabajo, para responder a nuevas exigencias de los clientes.
- Visualiza sin dificultad las nuevas prioridades, para lograr hacer frente a imprevistos o cambios vertiginosos.
- Se relaciona exitosamente con sus colaboradores, compañeros y clientes directos.
- Impulsa a toda su área a estar siempre dispuesta y preparada para afrontar cambios, para lo cual se ocupa de la permanente actualización de sus colaboradores.



- Reacciona de manera favorable ante modificaciones en su área de trabajo.
- Puede implementar cambios en su área si cuenta con el apoyo directo de su superior, quien le provee de las herramientas necesarias para dicha tarea.
- Logra modificar los procesos cuando el entorno así lo requiere, si cuenta con alternativas pautadas de acción.
- Se adapta a los nuevos requerimientos de sus clientes tomando de modelo las políticas y procedimientos establecidos por la organización o sus superiores.
- Ante el surgimiento de algún imprevisto en el proceso habitual de trabajo, recurre a la orientación de su superior para organizar las acciones necesarias en su área y mantenerse alineado a la organización.
- Tiene adecuada integración con sus compañeros y se acomoda a los cambios de estructura del equipo de trabajo, de acuerdo con lo que se le requiere.

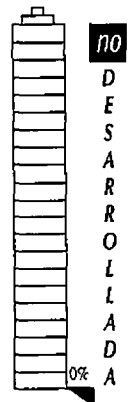


- Logra establecer un diálogo cordial con sus interlocutores, estableciendo lazos eficientes en el ámbito de trabajo más directo.
- Sólo cuando los hechos alcanzan ciertos límites puede modificar su postura inicial y trabajar de acuerdo con las nuevas condiciones.
- Necesita de algún tiempo para acomodarse a nuevos colaboradores o clientes.
- Mantiene los modelos conocidos de trabajo que le resultaron exitosos en el pasado.



Competencia en su grado mínimo

- o Se conduce con obstinación ante la necesidad de hacer modificaciones en las condiciones iniciales del proyecto al que está asignado.
- o Mantiene una actitud intransigente ante las sugerencias de sus colaboradores o superiores.
- o Obstaculiza el ritmo de trabajo invirtiendo el tiempo y las energías en defender su opinión frente a la de los demás.
- o Genera permanentemente conflictos en su área, que se hacen extensivos a la organización, por mantener una relación unidireccional en el intercambio de opiniones con colaboradores y clientes.
- o Trabaja guiándose por viejas pautas y sistemas, sin hacer uso de las nuevas herramientas disponibles en la organización.
- o No responde en los tiempos adecuados a las necesidades de los clientes externos o internos.



Competencia NO desarrollada

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.

Comportamientos cotidianos frente a situaciones de presión o tensión

Los comportamientos se ubican en:
Grado

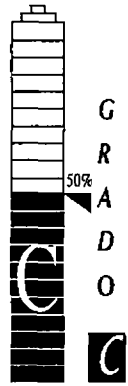
- Es referente en la organización, y en especial dentro de su sector, por mantener el buen trato hacia los demás aun en los momentos de mayores exigencias.
- En sus relaciones interpersonales, percibe con anticipación posibles reacciones adversas de sus interlocutores, realizando las acciones necesarias para evitarlas y mantener así la armonía en el sector.
- Está atento a cambios en el ritmo de trabajo que puedan generar alta exigencia y posibles roces, actuando con tolerancia y promoviendo la misma actitud en su gente.
- Aprende de las experiencias negativas, a fin de estar prevenido ante potenciales eventos similares.
- Se mantiene sereno y firme en situaciones complejas o adversas, focalizándose en el logro de sus objetivos.
- Trabaja con tenacidad y perseverancia, con optimismo y espíritu positivo, aun en las situaciones más difíciles.
- Propone a su entorno el cuidado del trato interpersonal, especialmente en períodos de desarrollo de tareas delicadas, para la conservación del clima laboral y la productividad.
- Lidera proyectos de excelencia, por ser considerado una persona equilibrada en su rendimiento incluso frente al aumento en el flujo y la exigencia de trabajo, siendo referente en esta conducta dentro de su sector y obteniendo colaboración y alto rendimiento de su gente.



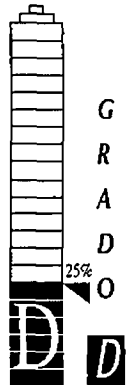
- Idea y utiliza herramientas adecuadas que lo respaldan en períodos laborales de alta exigencia para mantener organizadas sus tareas y las de la gente de su sector, aportando tranquilidad.
- Sabe controlarse ante conductas negativas de otras personas, al evaluarlas no como algo personal sino como producto de una situación agobiante o de alta exigencia.
- Se retira de las discusiones en forma oportuna pero temporalmente, cuando percibe en sus interlocutores reacciones negativas que no conducirán al cumplimiento del objetivo que los reúne.
- Se conduce con racionalidad y serenidad, evaluando alternativas para mantener un clima cordial.
- Mantiene su rendimiento y colabora para que la gente de su sector también lo haga, motivando a sus colaboradores para que asuman las eventuales exigencias con diligencia.



- Logra mantener su buen nivel de desempeño, la tranquilidad y el buen clima laboral, aun cuando las exigencias de trabajo cambiantes le exigen esfuerzos mayores que los habituales.
- Percibe, rescata y toma como ejemplo conductas ajenas que evalúa como equilibradas y positivas, especialmente durante épocas de trabajo de alta demanda de velocidad y calidad en las tareas.
- Mantiene la calma aun cuando se siente impulsado a reaccionar inmediatamente, evaluando las posibles consecuencias de sus actos.
- Implementa las herramientas y sistemas que le son sugeridos, para contribuir al desarrollo adecuado de las tareas en períodos de alta exigencia.
- Interviene en las discusiones de sus colaboradores o compañeros, calmando reacciones hostiles y facilitando la comunicación fluida y objetiva.

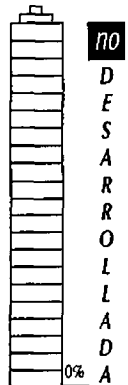


- Prefiere mantenerse al margen de disputas entre colaboradores o compañeros de tareas, pero intercede si es necesario.
- Mantiene estable su rendimiento aunque el clima laboral que lo rodea sea desfavorable.
- Frente a cambios significativos en el proceso o ritmos de trabajo habituales, siente el impacto, pero se acomoda y actúa con eficiencia.
- Utiliza las herramientas y procedimientos que se le indican para mantener su eficiencia en períodos de presión.
- Busca apoyo cuando se ve superado por las situaciones que se le plantean, a fin de resolverlas con efectividad.



Competencia en su grado mínimo

- o Actúa notablemente molesto en épocas de trabajo de alta exigencia, bajando su rendimiento.
- o Se conduce impulsivamente, generando reacciones negativas entre compañeros y colaboradores.
- o Ante situaciones de conflicto, suele ubicarse en alguno de estos dos extremos: o desaparece del sector, o está en el medio de las discusiones alentando o siendo partícipe directo del problema.
- o Tiene respuestas emocionales y sensibles ante las críticas; las toma como comentarios personales, sin poder aprovecharlas para mejorar su conducta o desempeño.
- o Las situaciones de alta exigencia, movilidad o estrés lo desmoralizan y desmotivan, y le cuesta rearmarse para enfrentarlas satisfactoriamente.
- o Sus vínculos laborales se ven afectados por sus problemas personales.



Competencia NO desarrollada

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 por 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 (una información que quizá sea útil en el futuro).

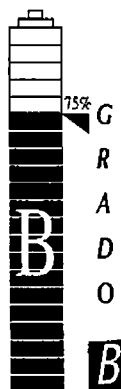
Comportamientos habituales referidos a la actualización y la búsqueda de nueva información

Los comportamientos se ubican en: Grado

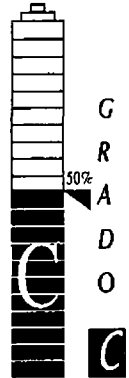
- Establece procedimientos permanentes de recopilación y revisión de información necesaria para situaciones futuras.
- Es referente dentro de la organización por mantenerse al tanto de toda información clave referida a la competencia y al mercado en general.
- Es consultado sobre datos críticos cuando un proyecto se desvía de su cauce, para poder hacer los cambios necesarios y lograr llegar al objetivo en tiempo y forma y con la calidad esperada.
- Organiza bases de datos novedosas, disponibles para toda la organización, con información que procura recibir habitualmente por diferentes medios.
- Identifica con destreza fuentes de recopilación de datos poco comunes con información altamente valiosa para la organización.



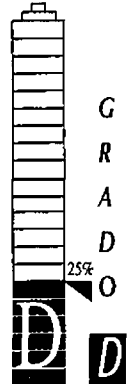
- Es referente dentro de su sector por contar con bases de datos armadas y actualizadas con información específica, que sirven para el mejoramiento de la calidad del trabajo común asignado.
- Utiliza los procedimientos necesarios para reunir la información adecuada y tenerla disponible en su base de datos para la realización de un proyecto en la actualidad o en el corto plazo.
- Es curioso, en particular sobre los temas relacionados con el trabajo al que se encuentra momentáneamente abocado, obteniendo al respecto la mayor cantidad de datos posible.
- Recibe información por todos los medios disponibles, como por ejemplo publicaciones económicas, revistas especializadas, encuestas de mercado, etc., que solicita especialmente por el período en que deberá consultarlos.
- Se conduce con agudeza y una gran capacidad de análisis sobre los datos que recibe, seleccionando con tino los datos clave que contribuyen con efectividad a la tarea que actualmente desarrolla él o su gente.



- Reconoce la importancia de contar con datos actualizados y se ocupa de reunir la información necesaria para abordar la tarea profesionalmente.
- Averigua sobre la información que se relaciona con su tarea y que es necesaria para obtener los resultados esperados.
- Implementa las herramientas provistas para la recopilación de los datos necesarios para el proyecto en el que se encuentra involucrado.
- Busca –y recibe– información relevante para sí y para otros como un aporte adicional a la tarea que le fuera encomendada.
- Toma en cuenta la recomendación de fuentes de datos que podrían aportarle información pertinente.

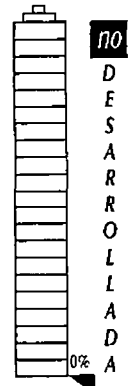


- Solicita los datos necesarios para el desarrollo satisfactorio de su tarea.
- Se sirve de las fuentes disponibles de información, evaluando con criterio la necesidad de la misma.
- Obtiene información actualizada para la elaboración de sus reportes.
- Cuando está participando de un proyecto, consulta sobre los temas relacionados con el mismo para volcar a su tarea datos adecuados y actualizados.
- Solicita asesoramiento sobre fuentes de información actualizada, datos vinculados y todo aquello que considere pertinente para enriquecer su tarea.



Competencia en su grado mínimo

- o Obstaculiza el desarrollo de proyectos en los que se encuentra involucrado, por proveer información desactualizada.
- o Cuando participa de un proyecto importante, asume una posición pasiva de recepción de todos los elementos necesarios para su desarrollo.
- o No toma en cuenta información que recibe de otros sectores para armar los informes de su área en base a los datos reales de la organización.
- o Asume como fehaciente la información que recibe, aplicándola sin previo análisis y produciendo por ello serios desvíos en los resultados.
- o Suele estar desactualizado sobre la marcha del negocio y los aspectos relevantes del mercado.
- o Se preocupa sólo por saber sobre las cuestiones que le atañen, sin manifestar inquietud por manejar otros conocimientos o datos menos específicos.



Competencia NO desarrollada

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 la 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.

Comportamientos habituales referidos a la percepción de las características de la organización y de las relaciones internas y externas que la conforman

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

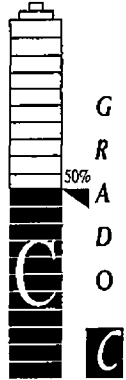
- Se conduce con notable destreza en sus intercambios interpersonales con gente de otros sectores, con los que logra una fluida relación y de los que obtiene colaboración en los momentos críticos que se presentan en su área.
- Utiliza estructuras, políticas, sistemas, etc. de la organización, con los cuales está ampliamente familiarizado, en la resolución de problemas, ya sea con clientes o proveedores.
- Reconoce con anticipación conflictos potenciales en ocasiones en que otro equipo, grupo o sector de su organización pretende implementar cambios con efectos adversos para la empresa.
- Visualiza las necesidades cambiantes de los clientes clave y se sirve de su red de relaciones influyentes para responder a dichos cambios con suficiente rapidez y mantener satisfecha la demanda.
- Posee amplio conocimiento de la cultura de su organización y se preocupa por transmitirla a la gente de su entorno, presentándola como herramienta valiosa a la hora de tomar decisiones atinadas que contribuyan al negocio.



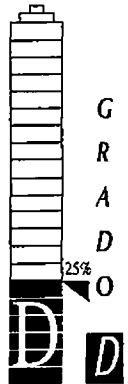
- Actúa con eficiencia en el desarrollo de vínculos con personas clave dentro de la organización, de quienes obtiene aportes para el cumplimiento de las tareas con mayor eficiencia.
- Se preocupa por conocer en profundidad la cultura de la organización, como herramienta que le permite mantener alineadas las decisiones que toma.
- Visualiza rápidamente los valores que motivan las conductas de sus clientes y proveedores, utilizando dicha información en mutuo beneficio.
- Propone a sus compañeros o colaboradores utilizar los contactos con personas clave de otros sectores cuando es necesario para el cumplimiento y el mantenimiento de la calidad de sus tareas.
- Posee influencia sobre otros sectores e implementa cambios importantes dentro de su área, con apoyo de la organización.



- Actúa respetando las normas y procedimientos que conoce, utilizándolos para el desarrollo habitual de su trabajo.
- Posee una red de contactos informales que utiliza oportunamente para no generar demoras en la resolución de sus tareas.
- Reconoce las ventajas de conocer la cultura de la organización para mantenerse alineado en su modalidad de trabajo.
- Implementa las políticas organizacionales, pero puede desviarse criteriosamente de ellas si de esa manera contribuye a un logro organizacional, manteniendo la integridad tanto personal como de la organización.
- Es abierto al diálogo con sus clientes y puede desestructurar procedimientos que obstaculizan el desarrollo de algún intercambio importante, evaluando adecuadamente las ventajas y desventajas de dicha decisión y obteniendo resultados positivos para la organización y para sus clientes.

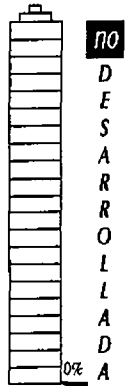


- Conoce y utiliza las políticas y sistemas de la organización.
- En situaciones de poca complejidad logra contactarse con las personas adecuadas, de quienes obtiene la colaboración necesaria.
- Implementa procedimientos aceptados por la organización en la resolución de problemas.
- Se conduce estrictamente dentro del nivel de consulta establecido, tanto dentro de su organización como en las relaciones fuera de ésta, ante la necesidad de tomar decisiones o resolver inconvenientes.



Competencia en su grado mínimo

- o Obstaculiza el desarrollo de proyectos importantes para la organización, por el desconocimiento de los procedimientos establecidos.
- o Ignora las características (políticas, procedimientos, etc.) de sus principales clientes, generando conflictos por realizarles propuestas poco atinadas.
- o Retrasa la toma de decisiones vitales para el logro de objetivos de su área cuando se requiere del manejo fluido de redes de contactos influyentes.
- o Se conduce con desconocimiento del alcance de sus actos respecto de los otros sectores en la organización.
- o Invierte demasiado tiempo en relaciones con personas de otras áreas o, por ejemplo, proveedores o clientes externos, de quienes finalmente, en momentos de necesidad, no logra colaboración para el cumplimiento de sus objetivos.



Competencia NO desarrollada

CONFIANZA EN SÍ MISMO: Es el convencimiento de que se 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.

Comportamientos cotidianos de seguridad y firmeza frente a las tareas y problemas

Los comportamientos se ubican en: Grado

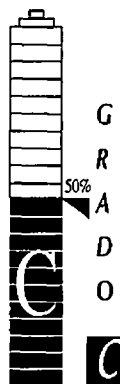
- Es referente dentro de la organización por la seguridad y confianza que demuestra a la hora de abordar desafíos y tareas, y por desarrollar esta actitud en todos sus colaboradores.
- Se ofrece con genuino entusiasmo en ocasiones de mantener delicadas negociaciones con clientes y proveedores, poniendo en práctica las herramientas adecuadas para el cumplimiento del objetivo que asume.
- Se conduce con seguridad ante superiores en el tratamiento de temas que pueden exceder su trabajo cotidiano, abordando la situación con elementos de su capacitación personal que tal vez no necesita en el desarrollo habitual de su puesto y que sabe utilizar en las ocasiones que lo requieren.
- Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, ante interlocutores internos y externos de todos los niveles, y es capaz de incorporar nuevas ideas o aportes, reconociendo el mérito de quien los realiza.
- Toma decisiones y realiza acciones que otros evitarían, asumiendo con responsabilidad las consecuencias y dando las explicaciones convenientes a la hora de rendir cuentas.
- Motiva a sus compañeros y colaboradores para que desarrollen su seguridad y firmeza en el momento de enfrentar sus tareas, animándolos a asumir riesgos en contribución a su crecimiento como profesionales.
- Da *coaching* a sus colaboradores y les delega responsabilidades de manera que progresivamente puedan enfrentar situaciones más complejas, en entornos de bajo riesgo, a fin de fomentar la confianza en sí mismos.



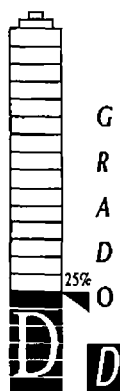
- Se conduce con convicción en sus argumentos aunque contraríen los criterios expuestos por sus superiores, y se vale de herramientas adecuadas para respaldar su postura.
- Es abierto a cambios en su rutina laboral; actúa con seguridad y eficiencia, y se siente atraído por asumir nuevas y más desafiantes tareas.
- Visualiza los puntos positivos de acciones arriesgadas a primera vista, y toma la responsabilidad de llevarlas adelante.
- Sugiere a su área nuevos enfoques que, aunque involucran mayores riesgos, podrían aportar mayores beneficios.
- Aporta herramientas adecuadas para el manejo de situaciones delicadas, con criterio y seguridad.
- Se vincula con la gente de manera sencilla pero segura, y esta modalidad en general impacta muy bien en los demás.



- Trabaja con convicción para el cumplimiento de sus objetivos, aunque ello implique en ocasiones actuar fuera del nivel de consulta por la rapidez de los cambios y la escasez de tiempo, manteniéndose alineado a los objetivos que se espera que cumplan tanto él como su sector.
- Implementa acciones nuevas e incluso arriesgadas, si lo considera necesario, en pos del cumplimiento de la tarea asignada.
- Actúa con firmeza cuando toma una decisión, previo análisis de la situación, sin importarle que otros no se hayan arriesgado de la misma forma.
- Se presenta ante sus interlocutores con seguridad, y puede convencer u obtener lo que precisa sin mayores dificultades.
- No requiere necesariamente del apoyo del entorno cuando considera que lo que hará es lo mejor para su sector o el buen desempeño de su trabajo.

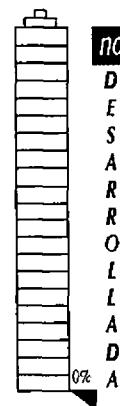


- Necesita corroborar la información más de lo habitual, lo cual implica cierta demora para tomar decisiones.
- Implementa nuevos enfoques, con recaudos o previa consulta, para resolver problemas en el desarrollo habitual de su trabajo.
- Demora en asumir riesgos, pero cuando finalmente lo hace se alegra por ello y obtiene resultados aceptables.
- Ante tareas nuevas se vale de sus propios recursos para resolverlas sin necesidad de asistencia permanente.
- En su trato con personas de mayor jerarquía, tanto internas como externas a la organización, mantiene un trato respetuoso y cordial, logrando los objetivos básicos sin dejarse intimidar por el poder que estas personas ostentan.



Competencia en su grado mínimo

- o Se conduce temeroso cuando se presentan situaciones que salen de la habitualidad de sus tareas, requiriendo atención permanente de alguien que lo asista en sus dudas.
- o Cuestiona toda decisión innovadora que se toma en su sector, prefiriendo tareas conocidas.
- o Se apeg a conductas estereotipadas y repetitivas para el desarrollo de sus trabajos.
- o Se muestra inseguro frente a tareas innovadoras, obstaculizando el progreso de su sector.
- o Se comunica de manera inapropiada frente a superiores, intimidado por las figuras de autoridad.
- o Le cuesta realizar presentaciones en público, exponer ideas ante gente fuera de su ámbito cotidiano, o discutir con interlocutores firmes.
- o Se angustia o preocupa excesivamente ante los problemas; necesita apoyo o *coaching* para enfrentar su inseguridad.



Competencia NO desarrollada

DESARROLLO DE RELACIONES: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contactos con distintas personas.

Comportamientos habituales para el establecimiento de redes de contactos

Los comportamientos se ubican en: Grado

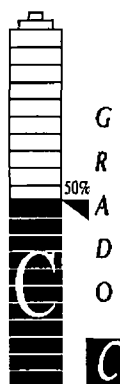
- Atiende toda ocasión en la que se presenta la oportunidad de conocer gente influyente y conectada con el negocio.
- Está siempre abierto a recibir a otras personas; manifiesta interés por sus preocupaciones y proyectos, y promueve la misma actitud en sus subordinados.
- Actúa con calidez y apertura ante personas clave a quienes conoce tanto dentro de la organización como fuera de ella.
- Genera espacios habituales de encuentro con clientes y proveedores, a fin de informarse acerca de sus necesidades y proyectos actuales y potenciales.
- Se preocupa por pertenecer a entidades o asociaciones profesionales que le generen compromisos sociales en oportunidad de los cuales se encuentre con distintas personas de su medio.
- Organiza reuniones participando a gente nueva, para crear nuevas relaciones y poder obtener su colaboración en el futuro.
- Asiste a eventos relevantes para el negocio, y se preocupa por que su gente asista a conferencias, congresos, cursos o seminarios, aprovechando estas ocasiones para el conocimiento e intercambio con gente nueva.



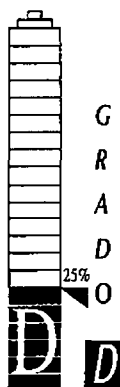
- Se preocupa por asistir a reuniones que le permitan conocer gente nueva y ampliar sus contactos dentro y fuera de la organización.
- Organiza reuniones con la gente de su sector con el fin de afianzar las relaciones con los miembros de su equipo de trabajo y facilitar el acercamiento entre ellos.
- Dedicar tiempo a nutrir y mantener actualizadas sus redes de contactos.
- Recibe a clientes y proveedores, y trata de mantener un buen vínculo con cada uno de ellos, a fin de lograr su fidelización.
- Visualiza oportunidades de mejora para su sector, requiriendo colaboración de alguna de sus relaciones.
- Concorre a círculos profesionales motivado por la posibilidad de conocer gente nueva.



- Atiende con buena predisposición problemas que le acercan sus compañeros o colaboradores, con el fin de mantener abierto el canal de diálogo y las relaciones fluidas con ellos.
- Se esmera por integrar a sus compañeros de trabajo en su círculo de amigos, para establecer una relación más cercana.
- Cuando le es solicitado, concurre a reuniones de trabajo a las que asiste gente de otros sectores a la que no conoce, y logra relacionarse con cordialidad y apertura.
- Se conduce con apertura en toda ocasión que se le presenta para conocer gente nueva que pueda colaborar en el mejoramiento de su tarea.
- Es atento ante clientes y proveedores, y escucha sus planteos con paciencia y la intención de solucionarlos.
- Se comporta con cordialidad y calidez en sus relaciones con los demás, reconociendo que esta actitud le reporta beneficios en sus resultados.

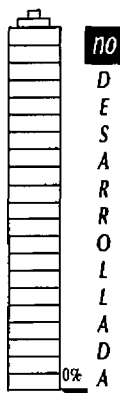


- Mantiene vínculos cordiales tanto con compañeros de su sector como de sectores allegados.
- Se relaciona respetuosa y adecuadamente en todos los niveles.
- Es respetuoso y cordial con clientes y proveedores.
- Asiste a reuniones fuera del ambiente de trabajo cuando es invitado.
- Acepta con gusto la incorporación de gente nueva a la organización.
- Colabora en la organización de reuniones, si se le solicita, aunque no estén estrictamente relacionadas con asuntos laborales.



Competencia en su grado mínimo

- o Evita asistir a toda actividad que implique relacionarse con gente desconocida.
- o No establece vínculos estables satisfactorios con el entorno profesional o comercial.
- o Suele darse cuenta de su carencia de relaciones adecuadas en el mercado o en la organización cuando se presenta la necesidad de contar con relaciones de poder para resolver algún tema.
- o No forma parte de asociaciones profesionales, laborales o recreativas de ninguna clase.
- o Muestra notable inclinación por mantener un grupo reducido y estable de relaciones, depositando exclusivamente en ellos su confianza para el desarrollo del trabajo.
- o Sólo se presta a un diálogo estrictamente laboral, tornándose inaccesible si se consideran cuestiones personales.
- o Obstaculiza intercambios con gente nueva dentro y fuera de la organización.
- o Se conduce con notable disgusto en eventos sociales de la organización.



Competencia NO desarrollada

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.

Comportamientos habituales referidos al desarrollo de las capacidades propias y de su equipo

Los comportamientos se ubican en: Grado

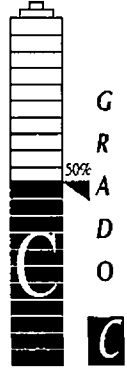
- Asigna a sus colaboradores tareas que signifiquen un reto, estimulándolos a desarrollar nuevas habilidades.
- Detecta con facilidad fortalezas y debilidades propias y de su equipo de trabajo, creando las oportunidades para el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo requeridos en función de dichas fortalezas y debilidades, y de acuerdo con la estrategia organizacional.
- Invita a sus colaboradores a reuniones, estimulando su participación en ambientes de bajo riesgo, como forma de capacitación para puestos de mayor responsabilidad en el futuro.
- Está siempre atento a conseguir la asignación de los recursos (tiempo, dinero, personas) necesarios para apoyar planes de desarrollo, y lo logra.
- Alienta, orienta y apoya a su gente en la elaboración y presentación de sugerencias.
- Está informado de las necesidades organizacionales y procura desarrollar en sí y en su equipo de trabajo las habilidades necesarias para afrontar los nuevos requerimientos.
- Brinda a su gente *feedback* periódico sobre la *performance* del equipo, y promueve la misma práctica entre sus subordinados.
- Se preocupa por tener el reconocimiento que sus esfuerzos merecen, y por lograr el mismo reconocimiento para su gente.



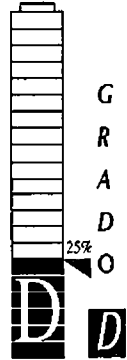
- Aporta la información necesaria para que sus colaboradores eleven su desempeño, brindándoles *feedback* sobre su *performance*, u orientación para desarrollar sus tareas.
- Se preocupa por conseguir nuevos programas e implementar nuevos procedimientos destinados a mejorar su rendimiento personal y el de su equipo.
- Delega pequeñas funciones integrales de trabajo y supervisa su cumplimiento, a fin de fomentar la autonomía y seguridad de sus colaboradores.
- Atiende las inquietudes de su equipo y brinda orientación y guía, asegurándose de satisfacer sus necesidades al respecto.
- Es referente de sus colaboradores y valorado por su predisposición y claridad a la hora de pautarles objetivos, tanto en las tareas como en sus posibilidades de crecimiento.
- Se mantiene actualizado, busca información y capacitación permanente, de acuerdo con la marcha de los negocios y sus propias inquietudes.
- Valora los logros de su gente, y se esfuerza por que obtengan una recompensa adecuada.



- Cuando sus colaboradores o pares recurren a él, resuelve sin dificultad sus requerimientos.
- Proporciona asesoría técnica útil para su área o para personas de otros sectores interesados.
- Entrena personalmente a los nuevos colaboradores en el mejor uso de las herramientas del área, y los asiste ante dudas o problemas mientras dura su instrucción.
- Brinda *feedback* a su gente sobre el nivel del desempeño del equipo, cuando se le indica en la organización.
- Es claro en sus indicaciones y se muestra bien predispuesto cuando es solicitada su ayuda.
- Hace comentarios positivos sobre el potencial de colaboradores y pares.
- Se mantiene actualizado y capacitado en su área de especialidad, y en todos aquellos temas relacionados con su tarea.

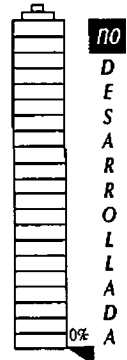


- Mantiene una actitud positiva ante el entusiasmo de sus colaboradores por desarrollar nuevas capacidades.
- No participa de experiencias de *mentoring*⁵ argumentando falta de tiempo, aunque no obstaculiza que se desarrolle la actividad con gente de su área.
- Informa a sus colaboradores acerca de sus fortalezas y debilidades, cuando éstos le consultan o las circunstancias lo requieren.
- Colabora en tiempo y forma en las evaluaciones de desempeño para el desarrollo.
- No obstaculiza la participación de su gente en las actividades de capacitación que se le plantean.
- En la medida de sus posibilidades, trata de continuar su formación y de asistir a los cursos de capacitación que se le proponen.



Competencia en su grado mínimo

- o Nunca comparte con sus colaboradores o pares la información actualizada que recibe.
- o Obstaculiza las evaluaciones para el desarrollo que se promueven desde otras áreas.
- o Se cierra al diálogo con sus colaboradores y no les brinda orientación.
- o No permite que su gente asista a actividades de capacitación, asignándoles grandes cantidades de tareas y desvalorizando la actividad.
- o Nunca delega tareas importantes y actúa con temor a compartir la información que considera clave para el proyecto asignado, haciéndose él mismo imprescindible en el área.
- o Hace comentarios negativos respecto de las posibilidades de crecimiento o desarrollo de la gente.
- o No busca capacitarse ni actualizarse; encuentra siempre excusas para no dedicarle tiempo y esfuerzo a su perfeccionamiento.
- o Sólo resuelve las dudas técnicas de su especialidad cuando alguien le consulta, pero se desentiende de los reclamos de capacitación o desarrollo de sus colaboradores.
- o No comparte sus conocimientos; es egoísta y cerrado en su contacto con los demás; busca sólo su gratificación.



Competencia NO desarrollada

5. Acción de ser un mentor para otro. Práctica implementada en muchas empresas consistente en designar un ejecutivo de mayor rango, usualmente el jefe del jefe, para que efectúe un seguimiento, velando al mismo tiempo por los intereses del individuo y de la compañía.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD: Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

Comportamientos cotidianos vinculados con el control del trabajo

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Planea con anticipación las asignaciones apropiadas de personal y de recursos, de acuerdo con prioridades acordes al cumplimiento del proyecto asignado.
- Se preocupa por comunicar claramente los objetivos, y verifica su comprensión por parte de todos los participantes del equipo; documenta lo acordado para hacer el correspondiente seguimiento y los ajustes necesarios durante la marcha del proyecto.
- Es referente en la organización por pautar efectivos cursos de acción para sí y para los demás, con el fin de lograr un objetivo específico.
- Idea y/o implementa con anticipación herramientas que contribuyen a la organización y transparencia de los procedimientos que involucran a mucha gente y que requieren el manejo de grandes cantidades de información.
- Distingue atinadamente lo prioritario de lo trivial, proponiendo cursos de acción que garantizan el cumplimiento y la calidad de la tarea.
- Establece sistemas de control interno que garantizan el respeto de las políticas y normativas de la organización.



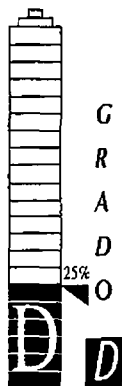
- Se preocupa por proveer a su gente de un marco de acción lo más pautado posible, aceptando sugerencias y cambios en la marcha, para asegurar la unificación de los esfuerzos en el logro del objetivo común.
- Negocia metas y recursos con sus compañeros y colaboradores a fin de lograr acuerdos claros y compromisos genuinos.
- Toma tiempo para explicar a su grupo de trabajo los pasos a seguir, los tiempos estipulados, los recursos disponibles y las funciones asignadas.
- Lidera proyectos importantes asignados a su sector, por ser considerado conocedor de herramientas efectivas que hacen a la claridad de la tarea y aseguran la calidad de los resultados.
- Identifica con rapidez debilidades de los proyectos, por tener registrados todos los datos involucrados.
- Genera e implementa herramientas de seguimiento y control, e instancias de revisión, para la supervisión y corrección de eventuales errores y para garantizar, así, los resultados buscados.



- Implementa los planes de acción que se le proveen, y realiza los seguimientos y ajustes necesarios.
- En el trabajo cotidiano aplica el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar.
- Está atento por cumplir y hacer que se cumplan las pautas de trabajo establecidas al comienzo de cada proyecto.
- Aplica las herramientas disponibles para mantener organizada y utilizable la información referida a los trabajos de su sector.
- Toma en cuenta sugerencias para fijar prioridades y mantener la calidad de los resultados esperados.
- Genera información útil a la hora de evaluar la gestión del área.

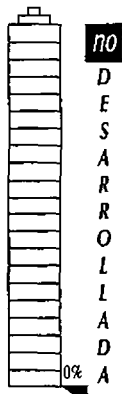


- Es apegado a las normas y procedimientos establecidos, que le aportan el marco de acción adecuado para mantener su trabajo organizado.
- Necesita información por escrito, que le fije pautas de trabajo a cumplir.
- Conoce las metas del sector y de su puesto, que reconoce como límites de su área de incumbencia que no vulnera en ninguna ocasión.
- Colabora con el seguimiento de los proyectos en los que participa, y le son de gran utilidad las observaciones sobre su desempeño cuando le fijan pautas para continuar.
- Cumple al pie de la letra indicaciones recibidas de sus superiores y es respetuoso de los alcances estrictos de su función.
- Registra sus procedimientos de manera adecuada.



Competencia en su grado mínimo

- o Se conduce con ambigüedad e imprecisión en el desarrollo de tareas que involucran procedimientos poco comunes.
- o Desconoce recursos disponibles, haciendo más difíciles las tareas sencillas.
- o Es desorganizado en sus presentaciones, transmitiendo dicha desorganización a su equipo de trabajo.
- o Asigna incorrectamente las tareas o recursos, por lo que provoca la duplicación de esfuerzos e información y el incremento de los costos.
- o Actúa fuera de las normas y procedimientos establecidos.
- o Desatiende las pautas de trabajo que se le establecen al inicio de cada proyecto.
- o No utiliza instrumentos de seguimiento o control de la gestión en su área.
- o Genera información inexacta o poco confiable, a la hora de controlar las tareas por él realizadas.



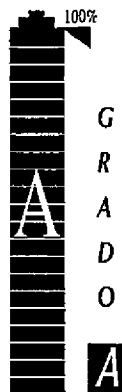
Competencia NO desarrollada

ENTREPRENEURIAL: Esta competencia hace referencia a la calidad de *entrepreneur*, que es aquel que traslada recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al *entrepreneur* es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de éstos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios, ya sea desde una posición de conducción como desde una de participante en un equipo.

Comportamientos cotidianos en relación con los cambios y el traslado de recursos económicos de zonas de baja productividad y rendimiento a zonas de alta productividad y rendimiento

Los comportamientos se ubican en: Grado

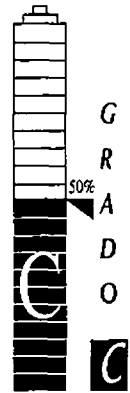
- Dentro y fuera de la organización se mantiene alerta ante oportunidades de mejora económica que pueda aportar a su organización, tanto como a su propio desarrollo profesional, observando a la competencia y capitalizando sus fracasos para sí y para su empresa.
- Modifica significativamente los procedimientos de trabajo para alinearlos con las nuevas directrices estratégicas identificadas con anticipación en el mercado.
- Crea y logra llegar al estado futuro deseado (visión), mediante la influencia en los valores organizacionales, los objetivos de cada individuo, y las metas grupales.
- Promueve la idea de que la innovación es parte del trabajo cotidiano; recompensa dentro de sus posibilidades, y busca ser recompensado, por las buenas ideas tangibles o intangibles.
- Recopila ideas desde varias perspectivas y clasifica con gran destreza las razones de ganancia, para introducir las nuevas ideas y exponerlas ante sus superiores.



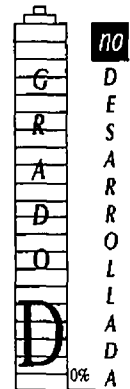
- Identifica cambios estratégicos necesarios y los implementa naturalmente en su área, transmitiendo con su ejemplo los beneficios de esa decisión.
- Posee natural destreza para sortear las resistencias tanto estructurales como de recursos humanos, al intentar implementar algún cambio que permita dar una nueva dirección a los negocios.
- Compatibiliza los sistemas y la estructura con los cambios en la visión del negocio, colaborando en ello con alto desempeño.
- Mantiene siempre alineado a su sector con los cambios estratégicos del negocio, transmitiendo con claridad a su equipo de trabajo las causas de dichos cambios.
- Traduce la nueva estrategia en procedimientos y objetivos mensurables que garantizan el adecuado acompañamiento de los cambios propuestos desde la gerencia.



- Implementa adecuadamente las modificaciones informadas por sus superiores ante cambios producidos en el mercado.
- Es abierto a la incorporación de nuevos desarrollos, aunque se alejen significativamente del trabajo habitual.
- Verifica que las personas afectadas al cambio –inclusive él mismo– cuenten con las herramientas necesarias para dar respuesta a las nuevas necesidades.
- Evalúa con criterio los cambios a implementar frente a las necesidades del negocio, y actúa en consecuencia.
- Colabora para facilitar las oportunidades de cambio en la organización, llevando a cabo todas las acciones que se le solicitan.



- o Se aferra a paradigmas conocidos, manteniendo una visión estática respecto de la posibilidad de aportar o participar de novedosos desarrollos.
- o Conoce bien el negocio de la organización y concentra sus esfuerzos en el mantenimiento del mismo.
- o Es abierto a escuchar iniciativas de nuevos desarrollos, pero posee escasa iniciativa para aplicarlos.
- o Se conduce con indiferencia respecto a los cambios actuales o futuros del contexto, conservando la visión y los objetivos iniciales tanto para su sector como para sí mismo.
- o Analiza superficialmente las causas del éxito de sus competidores, apegándose a fórmulas conocidas para el desarrollo de su negocio.
- o Carece de capacidad autocrítica y de visión para enmendar los errores estratégicos a tiempo.



Competencia
NO desarrollada

COMPETENCIA "DEL NÁUFRAGO": Es la capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa donde trabaja, cualquiera sea la posición a su cargo o nivel, en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afecten al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde, según los casos, la gestión pueda verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, un mercado en recesión, un sector en huelga o paro. Incluye también a aquellos managers que deban gerenciar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores (*Chapter Eleven* en la terminología -jerga- internacional).

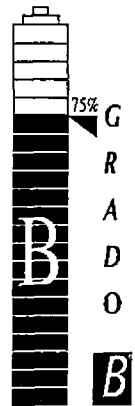
Comportamientos habituales frente a crisis financieras o políticas de la organización y/o del contexto

Los comportamientos se ubican en: Grado

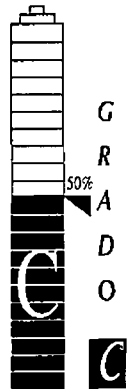
- Decide sobre responsabilidades normales de trabajo sin esperar aprobación, cuando identifica en el entorno organizacional situaciones de crisis profundas, en las que se necesita desde la gerencia mantenerse alejado temporalmente de los problemas del día a día.
- Se mantiene firme en los períodos difíciles para la organización, presentando alternativas en la búsqueda de una salida a los problemas.
- Enfrenta con actitud positiva, fortaleza y energía las situaciones de amenaza, y las asume como desafíos a resolver.
- Investiga, identifica y comprende las amenazas externas y las debilidades internas, con el objetivo de convertirlas en oportunidades y aportar caminos alternativos para mantener el negocio.
- Ofrece a la organización su dedicación exclusiva, brindando tiempo extra para colaborar en todo lo necesario para la búsqueda de soluciones y su implementación.
- Comparte su red de contactos y presenta alternativas en la construcción de alianzas estratégicas con ellos.



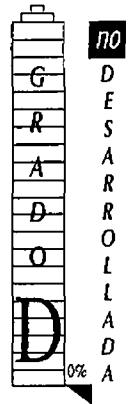
- Encuentra soluciones junto a clientes y proveedores, procurando contribuir a la superación de la crisis que atraviesa la organización y aliviando de problemas a sus superiores.
- Intensifica su ritmo de trabajo y consigue la colaboración de sus pares y colaboradores en momentos críticos para la organización.
- Agudiza su capacidad para planificar las acciones de su sector, con el objetivo de contribuir al reposicionamiento de la organización, logrando buenos resultados.
- Está al tanto de los cambios del contexto y su impacto negativo sobre la organización, generando acciones apropiadas que apuntan a sortear las dificultades que se presentan.
- Actúa con destreza en situaciones de crisis profunda, previendo agravamientos de la misma.
- Maneja los recursos con adecuado criterio y espíritu previsor, aun ante su escasez.
- Intenta generar el mejor clima de trabajo posible, de acuerdo con la situación, y permanece atento a las señales de desmotivación o estrés de su gente.



- Acude a negociaciones con proveedores o clientes con el material necesario, aportado en reuniones de planificación con su superior, y obtiene los resultados esperados.
- Colabora con las acciones que se realizan en la organización para eliminar los problemas que impactan en el negocio de la empresa y que provocan la aguda crisis que ésta atraviesa.
- Es flexible en los giros estratégicos de la organización, pudiendo modificar modalidades de trabajo que obstaculizan la implementación de cambios necesarios para hacer frente a los problemas.
- Implementa las acciones necesarias para encontrar soluciones en épocas difíciles.
- Hace su trabajo correctamente y colabora con el resto de la organización en el momento de crisis, para encontrar la solución lo más rápido posible.
- Hace comentarios optimistas y no pierde el buen ánimo y la perseverancia.



- o Cuestiona cambios significativos en los procesos de trabajo habituales de su sector y de la organización, conduciéndose indiferente en ocasiones especialmente difíciles e incluso de riesgo para el negocio.
- o Exige el mantenimiento de las condiciones iniciales en su contrato de trabajo, manteniéndose inflexible y agregando dificultades a las que la organización atraviesa.
- o No logra identificar las relaciones que hay entre los cambios en el mercado y el negocio de la organización en la que trabaja, culpando a sus superiores por la mala gestión o cuestionándolos permanentemente.
- o Obstaculiza la búsqueda de soluciones alternativas ante una aguda crisis en la organización, paralizándose y transmitiendo dicha conducta a su entorno próximo.
- o Se conduce con indiferencia, sin comprometerse con los problemas, deslindando responsabilidades y generando falta de unión y desmotivación.
- o Es pesimista: se deprime y angustia frente a las situaciones de crisis.
- o Se concentra en la resolución de temas técnicos, pero desatiende el cuidado de la relación con clientes internos y externos.



Competencia
NO desarrollada

**Comportamientos
para**

niveles iniciales

En los niveles iniciales se utiliza el término “trabajo” en un sentido amplio, ya que los comportamientos observados pueden tener relación con actividades tanto laborales como estudiantiles.

ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Comportamientos frente a una crisis o situación inesperada que requiera un rápido accionar

Los comportamientos se ubican en: Grado

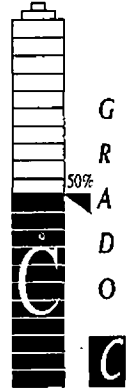
- Está atento a las necesidades cambiantes del contexto.
- Propone variedad de acciones creativas y atinadas.
- Lidera el cambio antes que los otros en su propia organización.
- Propone acciones de cambio antes que el mercado mismo visualice las estrategias a seguir en función de una situación compleja e imprevista.
- Se abre a alternativas innovadoras, llevándolas a la práctica inmediatamente y en forma adecuada.



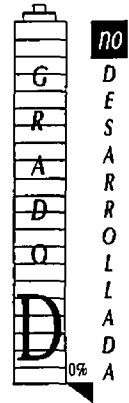
- Visualiza rápidamente la necesidad de un cambio.
- Propone acciones atinadas.
- Lidera el cambio dentro de la organización o grupo en que actúa.
- Atiende las necesidades del contexto cuando éstas impactan directamente en su área de trabajo.
- Transmite a su equipo una actitud positiva, para contemplar nuevas alternativas.
- Identifica adecuadamente causas frente a una situación crítica, modificando el curso de sus acciones y alcanzando los objetivos planteados.



- Toma en cuenta las diferentes estrategias planteadas.
- Implementa rápidamente las propuestas de la organización ante una situación compleja.
- Reacciona adecuadamente ante innovaciones, ateniéndose a directivas dadas.
- Acepta sugerencias sin problemas, y las pone en práctica en tiempo y forma.
- Está abierto al *coaching*, pudiendo revisar sus conocimientos y cambiarlos si es necesario.



- o Cuestiona las decisiones tomadas por la organización para hacer frente a una crisis o situación difícil, sin aportar alternativas.
- o Se aferra a los paradigmas conocidos.
- o Mantiene una actitud rígida e impenetrable en su modo de trabajo habitual.
- o Obstaculiza el accionar de su equipo defendiendo antiguos paradigmas que hacen inadecuado el trabajo de su área.
- o No acepta cambios una vez fijados los objetivos.
- o Se desorganiza en su trabajo, siendo ineficiente frente a cambios inesperados o muy innovadores.
- o Se paraliza frente a las novedades, sin lograr identificar sus causas.



Competencia
NO desarrollada

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 la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

Comportamientos frente a la incorporación de nuevos conocimientos

Los comportamientos se ubican en: Grado

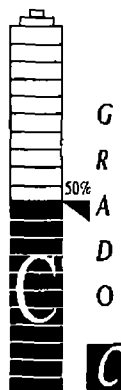
- Innova permanentemente, y siempre propone al resto de la organización nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento del negocio.
- Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.
- Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos.
- Está abierto a abandonar viejas prácticas o modos de leer la realidad, y a implementar en el corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencian del resto de su grupo.
- Es considerado un referente dentro de la organización a la hora de incorporar cambios referidos a procedimientos, herramientas o conceptos.
- Influye con naturalidad, a través de la modificación de su propia conducta, en todo su entorno.



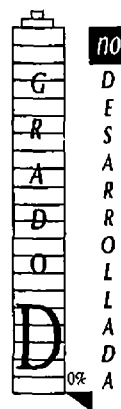
- Se interesa y preocupa por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo.
- Es permeable a incorporar nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito su habitual modo de proceder.
- Está siempre atento a su entorno y abierto a cambios que puedan contribuir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



- Está siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere.
- Es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.
- Cuando le proponen cursos de capacitación, asiste sin problemas.
- Lleva las novedades a la práctica diaria de su trabajo, modificando su anterior modo de realizar las tareas.
- Acepta sugerencias que le plantean nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea.



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



Competencia
NO desarrollada

DINAMISMO - ENERGÍA: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

Comportamientos frente a cambios fluctuantes del entorno que podrían modificar el rendimiento de trabajo habitual

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas.
- Motiva a todos aquellos involucrados cuando es necesario cambiar inesperadamente el ritmo de actividad, logrando muy buenos resultados tanto de sí como de su entorno.
- Propone alternativas creativas para hacer frente a períodos de aumento en el nivel de actividad o a la reducción de los plazos estipulados.
- Puede trabajar con subalternos, pares o superiores, sintiéndose cómodo y siendo efectivo en todos los casos.
- Sabe redistribuir su tiempo y reorganizar el de su equipo de trabajo con rapidez, cuando surge algún imprevisto.
- Es reconocido y tomado como ejemplo por su gran capacidad de atender al mismo tiempo varias tareas, comprometiéndose con similar nivel de exigencia y siendo igualmente exitoso con cada una de ellas, transmitiendo esta actitud al resto de la organización.



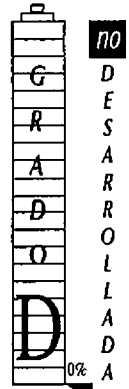
- Está siempre dispuesto a incrementar su volumen de trabajo y modificar sus horarios con el objetivo de hacer frente a nuevas exigencias o condiciones que afectan su jornada habitual.
- Se organiza sin dificultad ante cambios en las pautas de trabajo o en los plazos establecidos inicialmente.
- Mantiene sus niveles de eficiencia ante cambios de compañeros de tarea.
- Evalúa atinadamente prioridades cuando surge algún cambio inesperado que demanda mayor dedicación en alguna tarea respecto de las otras.
- Mantiene su desempeño cuando se le demanda mayor esfuerzo y se le acortan los plazos, colaborando y ayudando con su actitud positiva al logro del objetivo común.



- Está dispuesto a responder a cambios imprevistos en la distribución del trabajo, cumpliendo sin dificultad con las nuevas pautas.
- Acepta que se le redistribuya el tiempo que utiliza en la ejecución de sus tareas, cuando surgen contingencias en el curso habitual de la jornada de trabajo.
- Toma en cuenta sugerencias referidas a la reorganización de sus tareas, ofrecidas por un superior, en pos de algún cambio de pautas o tiempos estipulados.
- Posee la capacidad de trabajo necesaria para hacer frente a posibles incrementos en sus tareas o a la reducción del tiempo previsto para llevarlas a cabo.
- Abandona sin poner obstáculos tareas en las que se encuentra involucrado, aceptando nuevas prioridades en la organización de su trabajo y sus tiempos.



- o Muestra disgusto frente a cambios que demandan mayor compromiso y exigencia en relación con sus tareas.
- o Se desorganiza si se siente presionado por el tiempo pautado al inicio de la tarea asignada.
- o Su desempeño disminuye notablemente si cambia su jefe directo o debe reportar y/o recibir directivas de alguien con quien habitualmente no trata.
- o Se excusa en toda situación que requiera la extensión de su jornada de trabajo.
- o Tiene bajo rendimiento o se desorganiza en las tareas siempre que se produce un cambio inesperado en los tiempos o pautas definidos, obstaculizando el desarrollo del proyecto en el cual se encuentra involucrado.



Competencia
NO desarrollada

HABILIDAD ANALÍTICA (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común): Esta competencia tiene relación con el tipo de razonamiento de la persona y su alcance, y con la forma en que ésta 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.¹

Comportamientos relativos al estudio, manejo y presentación de datos y problemas

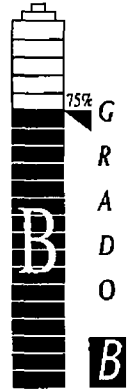
Los comportamientos se ubican en: Grado

- Reúne datos y establece relaciones entre ellos naturalmente, en base a un fundamento concreto, logrando un mejor aprovechamiento de la información disponible.
- Es sensato y atinado a la hora de identificar lo importante de la información que maneja, ayudando al resto de su equipo a seleccionar los datos importantes para la tarea asignada.
- Identifica relaciones múltiples estableciendo, al mismo tiempo, sus interrelaciones y causas contribuyendo de este modo a una mejor comprensión de la información.
- Expone con notable claridad las variables involucradas en su trabajo, organizando los datos con eficiencia y optimizando su análisis.
- Anticipa posibles escenarios descomponiendo los problemas en sus partes más simples y planteando la multicausalidad de éstos, estableciendo distintas combinaciones causales, reorganizando la información y teniendo muy presentes las prioridades.
- Maneja con eficiencia información compleja, valiéndose de herramientas adecuadas, desglosándola e identificando lo significativo.
- Es referente dentro de la organización (o su grupo de actuación) por su modo de manejar grandes flujos de información y datos, dando cuenta del origen de los datos con los que trabaja y su aprovechamiento eficaz.

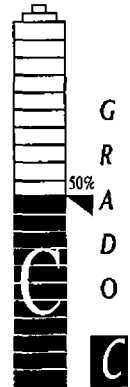


1. La habilidad analítica se puede evaluar con un ejercicio complementario de las preguntas que se realicen para evaluar comportamientos.

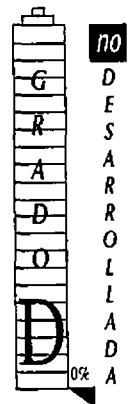
- Domina herramientas complejas para el estudio de información numérica importante para su área.
- Confecciona cuadros, estadísticas e informes que son bien comprendidos por sus pares y superiores por su adecuado nivel de elaboración.
- Identifica con atinado criterio relaciones causales entre los datos numéricos de su área de incumbencia.
- Organiza muy eficazmente la información, sopesando con fundamento los datos que la componen.



- En el manejo cotidiano de información, identifica relaciones causales simples y reorganiza los datos para facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Utiliza y maneja con destreza herramientas sencillas que le son útiles para la presentación de los datos numéricos referidos a los resultados de su trabajo.
- Identifica relaciones de causa y efecto cuando las considera relevantes para la resolución de un problema que obstaculiza su tarea.
- Es observador de su entorno inmediato, recurriendo a fuentes próximas para la organización más eficiente de la información que necesita para desarrollar su trabajo.
- Establece un orden de importancia básico de la información, con fundamentos concretos, relacionándola con el objetivo que persigue.



- o Presenta dificultades para comprender cuadros, estadísticas e informes que contengan datos interrelacionados.
- o La lectura y elaboración de la información que maneja es siempre muy general.
- o Es poco concreto en la transmisión de los resultados de su tarea, siendo ambiguo la mayoría de las veces.
- o Tiende a simplificar la información.
- o No se siente cómodo trabajando con datos numéricos complejos.
- o Carece de herramientas adecuadas para el manejo y estudio de datos financieros y estadísticos.



Competencia
NO desarrollada

INICIATIVA – AUTONOMÍA: Esta competencia significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Comportamientos frente al planteo de problemas concretos o hipotéticos del entorno laboral

Los comportamientos se ubican en: Grado

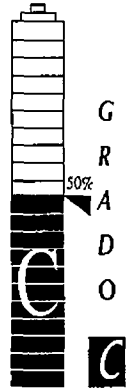
- En su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas.
- Propone a su equipo diversos modos de acción, con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada.
- Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.
- Lidera su grupo de trabajo, siendo referente como generador de soluciones inmediatas, por lo cual es consultado ante situaciones problemáticas.
- Está muy atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
- Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área.



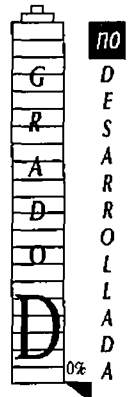
- Siempre está predispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpecan su trabajo.
- Rescata la experiencia de sus colegas y superiores a la hora de aportar soluciones a pequeños problemas, evitando consultas y demoras innecesarias.
- Contempla la posible aparición de vicisitudes que podrían entorpecer el cumplimiento de los objetivos de su área, y se preocupa por estar preparado para hacerles frente.
- Actúa resolutivamente ante problemas concretos, siendo eficiente y evitando males mayores.
- Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse.



- Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encuentra la solución para seguir adelante.
- En general resuelve en tiempo y forma vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo.
- Cuenta con un abanico de respuestas tipo, brindadas por algún superior, aplicables a problemas sencillos, cotidianos.
- Sabe reorganizar su tarea en el tiempo esperado, frente a algún problema menor que se haya presentado.
- Cuando nadie puede aportarle una solución frente a algún cambio que impacte sobre el desarrollo habitual de su trabajo, resuelve dicha dificultad de manera autónoma, evitando demoras.



- o No reconoce como área de su incumbencia la resolución de problemas, siendo muy rígido en la ejecución de sus tareas.
- o Se paraliza ante cualquier tipo de inconveniente que se presente en el desarrollo habitual de su trabajo.
- o Es dubitativo al momento de tomar una decisión ante un problema sencillo, por lo cual éste finalmente requiere de una solución más compleja que la que podría haberse aplicado al momento de su aparición.
- o Demora su accionar frente a pequeñas vicisitudes, por buscar la solución a través de una larga cadena de consultas.
- o Se conforma con el modo habitual de resolver sus tareas sin contemplar la posibilidad de pequeños cambios o problemas.
- o Demuestra poco interés en resolver los pequeños obstáculos diarios de su trabajo, delegando en sus superiores la resolución de los mismos.
- o No se siente cómodo trabajando si no cuenta con un respaldo incondicional que tome las decisiones y brinde la solución ante la aparición de un problema.



Competencia NO desarrollada

LIDERAZGO: Si el concepto se refiere al liderazgo de grupos, podría sintetizarse como la habilidad 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 esos grupos. La habilidad para fijar objetivos, para el seguimiento de dichos objetivos y para dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros, es esencial en esta competencia.

Comportamientos en relación con personas que se organizan en torno a un objetivo común

Los comportamientos se ubican en: Grado

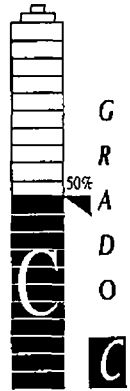
- A pesar de no ser una tarea formalmente asignada a su puesto, se hace cargo de las personas de su entorno laboral inmediato que trabajan vinculados a un proyecto común.
- Sus pares lo reconocen como referente y lo consultan permanentemente.
- Está atento a las necesidades de sus pares y su superior directo, acercándose y colaborando con ellos y reorganizando las tareas para el cumplimiento de los objetivos comunes que los reúnen.
- Propone una variedad de alternativas de trabajo, sabiendo reconocer e integrar a la tarea el aporte de cada uno de los miembros del equipo.
- Trabaja siempre "un paso adelante", previendo posibles cambios en el desarrollo normal del proyecto al que se encuentra asignado, revisando los objetivos y comunicando permanentemente a los involucrados la marcha de los acontecimientos.
- Se conduce sin problemas frente a pares difíciles de manejar, pudiendo trabajar con ellos en armonía y dominando las situaciones de tensión que estas personas generan, las cuales podrían entorpecer la tarea del resto.



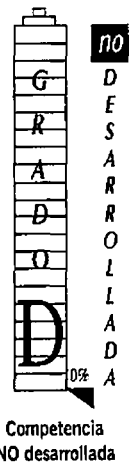
- Asume un papel protagónico entre sus compañeros de tareas, organizando y conciliando posiciones cuando surge alguna cuestión que obstaculiza el cumplimiento del objetivo común.
- Cuando el líder se ausenta y él tiene que hacerse cargo del equipo de trabajo, logra buenos resultados.
- Tiene impacto sobre las personas con las que trabaja, quienes demuestran tener en cuenta las pautas que él sugiere.
- Atiende las opiniones de las personas con quienes trabaja, cuando se acercan a él con sugerencias o inquietudes.
- Transmite con claridad las tareas que es necesario realizar, organizando con éxito a la gente.
- Identifica fortalezas y debilidades de quienes conforman su equipo de trabajo, coordinándolos para la obtención de buenos resultados.



- Sólo si es necesario se pone al frente de su equipo de trabajo, obteniendo los resultados esperados.
- Implementa las acciones necesarias monitoreando el curso de las tareas, a fin de mantener su rumbo hacia el cumplimiento de los objetivos.
- Acepta sugerencias de las personas involucradas en el mismo proyecto.
- Permanece abierto a posibles cambios en los objetivos, comunicando a su equipo dichas novedades, sin problemas.
- Colabora siempre que es consultado.



- o En el desarrollo habitual de su trabajo, es raramente consultado.
- o Cuestiona los objetivos comunes, desorganizando el curso de las acciones de todo su equipo de trabajo.
- o Cuando es asignado a un proyecto, consulta más de lo que es consultado.
- o Se aferra a lo que es estrictamente su área de incumbencia.
- o Le cuesta integrar su trabajo en un contexto grupal amplio.
- o Es muy dependiente y difícil en el momento de intercambiar información; obstaculiza el desempeño de sus pares y la comunicación entre los mismos.



MODALIDADES DE CONTACTO² (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 y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

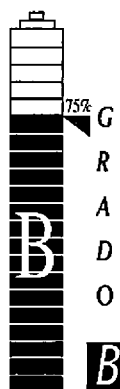
Comportamientos relacionados con la transmisión de ideas o conceptos frente a una persona o un auditorio

Los comportamientos se ubican en: Grado

- En sus presentaciones ante sus superiores, tanto escritas como orales, se destaca por su claridad y objetividad.
- En situaciones que requieren de una exposición oral, se ofrece con naturalidad y demuestra sentirse a gusto con la situación.
- No se intimida frente a ningún tipo de interlocutor o auditorio; es desenvuelto, no duda en el desarrollo de su relato y siempre logra atraer la atención de quienes lo escuchan.
- Sus informes impactan por la adecuada vinculación de la información y la precisión en la terminología utilizada.
- Está siempre predispuesto para hablar con clientes o proveedores cuando se trata de convencer o negociar, transmitiendo con claridad y convicción sus argumentos.
- Es un comunicador natural; siempre logra la participación de todos, valorando el aporte de sus compañeros y promoviendo siempre el diálogo.

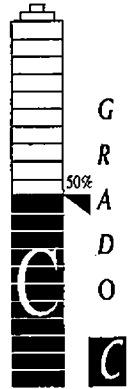


- Su presencia acompaña su buena capacidad para la transmisión de información; es efectivo frente a los otros.
- Posee un amplio vocabulario, que utiliza en sus informes, logrando que sean claros y, por ende, los preferidos por sus superiores.
- Identifica con rapidez el tipo de interlocutor o auditorio al que se dirige, y se conduce con naturalidad frente a él.
- Valora las diferentes posturas de sus interlocutores; es abierto y se interesa por el intercambio tanto con sus superiores como con sus pares.
- Es muy concreto y atinado en sus apreciaciones.

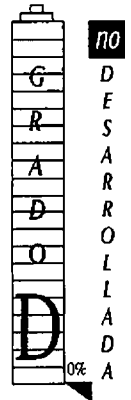


2. Los comportamientos en materia de comunicación verbal y no verbal pueden ser observados a lo largo de una entrevista o en cualquier tipo de exposición oral o conversación. La comunicación verbal puede observarse si se presta especial atención a la fluidez verbal, a la riqueza de vocabulario, a la expresividad verbal, a la precisión de la comunicación, a la capacidad para expresar sentimientos, a la originalidad de las expresiones verbales. La comunicación no verbal puede ser percibida observando la mirada y el contacto visual, la forma de saludar y dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, el volumen y el timbre de voz, los gestos de manos y brazos.

- Cuando es necesario, transmite sus ideas y sentimientos en forma adecuada al nivel de su interlocutor.
- Toma en cuenta diferentes alternativas que puedan plantear los demás.
- Colabora formulando preguntas o haciendo observaciones atinadas para contribuir con la tarea.
- Reacciona positivamente ante sugerencias y modifica sus informes preocupado por que se entienda con claridad lo que tiene que transmitir.
- Acepta otros puntos de vista y revisa sus argumentos, manteniendo una relación cordial y de cooperación.



- o Se conduce ante su superior y sus pares con ambigüedad entre lo que dice y lo que hace.
- o En general la información que brinda es interpretada incorrectamente, por utilizar un vocabulario escaso e inadecuado.
- o Se pone muy nervioso frente a interlocutores de mayor jerarquía, perdiendo organización y objetividad en su discurso.
- o No logra sostener sus argumentos frente a proveedores y clientes.
- o Es desprolijo en sus informes escritos, haciéndose difícil su comprensión.



Competencia
NO desarrollada

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Se la diferencia respecto de "atención al cliente", que tiene más relación con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

Comportamientos habituales frente a los clientes internos y externos

Los comportamientos se ubican en: Grado

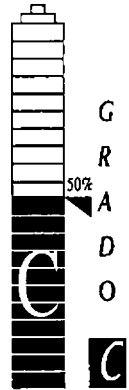
- Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes.
- Es preferido en todos los casos en que se necesita efectividad en la atención de una necesidad.
- Identifica con notable claridad futuros requerimientos y se prepara para satisfacerlos.
- Se anticipa al tiempo estipulado de entrega del producto o servicio solicitado, manteniendo la calidad deseada.
- Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma las acciones de mejora adecuadas para evitarlos.
- Investiga necesidades y plantea diferentes escenarios que le permiten visualizar nuevas alternativas para ofrecer a sus clientes, contribuyendo al mejoramiento de su área de negocios y contemplando necesidades que los propios clientes no habían identificado.



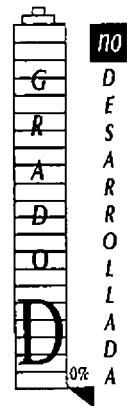
- Crea y mantiene una buena relación con quienes podrían requerir de sus servicios, logrando siempre un alto grado de satisfacción.
- Es atento y observador ante lo que se le solicita, exigiéndose cumplir en tiempo y calidad.
- Se conduce con responsabilidad ante eventuales reclamos, que raramente se le presentan, resolviendo la mayoría de las veces los errores de sus compañeros.
- En algunas oportunidades propone a sus clientes soluciones alternativas oportunas y atinadas.
- Es abierto y siempre cooperativo con sus clientes, con quienes logra una fluida comunicación.



- Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de él.
- Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean.
- Establece vínculos poco cordiales con sus clientes, a quienes atiende "de favor".
- Demuestra poca predisposición a solucionar quejas o pequeños problemas que algún cliente pueda plantearle, cuando se salen de los estándares habituales.
- Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.



- o Está siempre mal predispuesto cuando alguien requiere de su atención.
- o Impone lo que a él le parece que el otro está necesitando, dejándolo disconforme.
- o Es conocido por su lentitud en el momento de proveer alguna información, producto o servicio.
- o Todos se quejan por su inadecuación y demoras cuando debe entregar lo solicitado.
- o Se conduce con malos modos hacia quienes requieren de su cooperación, perjudicando la imagen de toda la empresa.



Competencia
NO desarrollada

PRODUCTIVIDAD: Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

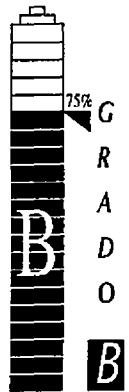
Comportamientos habituales referidos al desarrollo y modos de abordaje de las tareas

Los comportamientos se ubican en: Grado

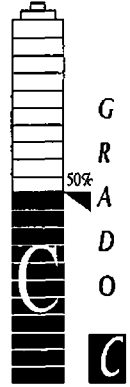
- Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos.
- Se autoexige en cada proyecto del que participa, cooperando y aportando gran parte del material necesario.
- Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo.
- Está atento, y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que involucra tanto su trabajo específico como otros relacionados con el negocio o actividad principal de la organización que integra.
- Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.



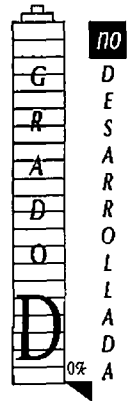
- Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.
- Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y excediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos establecidos.
- Hace aportes creativos a su trabajo, que enriquecen la posición.
- Es objetivo y atinado en la autoevaluación de su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que impactan en la calidad del resultado final.
- Acepta con gusto trabajos que puedan resultarle un desafío, siendo flexible y creativo en su enfoque, lo que resulta en el cumplimiento de objetivos superiores a los esperados.



- Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo deseado a pesar de disgustarle algunos trabajos.
- Toma en cuenta, en el abordaje de su trabajo, el objetivo que se espera que cumpla al finalizarlo.
- Implementa todas las acciones necesarias a su alcance para dar de sí lo mejor en aquellas tareas asignadas por su superior.
- Cumple con sus trabajos corrigiendo lo necesario cuando es señalado por su superior.
- Si cuenta con pautas de trabajo claras, no presenta dificultades en la organización y desarrollo de sus tareas.



- o Necesita constantemente que se le recuerden los objetivos que se espera que cumpla, para el buen desarrollo de su tarea.
- o Se conduce con escaso criterio en la autovaloración de su trabajo, el cual generalmente no alcanza los estándares de desempeño adecuados.
- o Es disperso en el rumbo de su trabajo, incumpliendo lo esperado de él por sus superiores.
- o Se conforma con los resultados de sus trabajos sin alcanzar nunca logros importantes.
- o Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy por debajo del promedio.



Competencia
NO desarrollada

RESPONSABILIDAD³: Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Comportamientos habituales frente a tareas asignadas

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.
- Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.

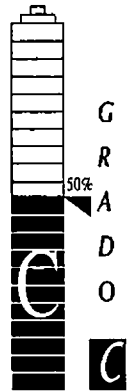


- Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.
- Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores.
- Atiende gustosamente las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados.
- Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma.
- Critica su desempeño atinadamente y se autoexige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.

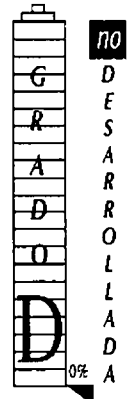


3. Responsabilidad asociada al compromiso con las tareas encaradas; puede relacionarse con el grado de dedicación que el joven candidato o evaluado mantuvo durante la cursada de su carrera de grado. Su *performance* académica puede ser un indicador valioso. Si el postulante posee experiencia laboral, es un factor a considerar contrastado con el promedio universitario y tomando en consideración la seriedad con la que asumió su trabajo.

- Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado.
- En general, solicita a su superior algunos días más de los pautados al comienzo de la asignación de la tarea para finalizarla.
- Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o directamente de su superior inmediato.
- Logra comprometerse con los proyectos en los que participa, y cumple con su parte.
- Asume con seriedad sus trabajos, sobreestimando los tiempos y obteniendo finalmente resultados usando el máximo plazo disponible.



- o Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados.
- o Divide con falta de criterio lo urgente de lo importante, no cumpliendo con los plazos pautados al inicio de la asignación de las tareas.
- o Sus trabajos son muy pobres y no llegan al cumplimiento del objetivo cuando su superior es inflexible en el tiempo de entrega.
- o Carece de criterio en el momento de decidir continuar y terminar a tiempo la tarea asignada, o dejarla para el día siguiente.
- o Es disperso, y respeta sus tiempos de almuerzo, entrada y salida del trabajo, sin contemplar situaciones especiales.
- o Se conforma con el resultado de sus tareas, que realiza a su ritmo si se le exige calidad en los resultados, descuidando los plazos.



Competencia
NO desarrollada

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.

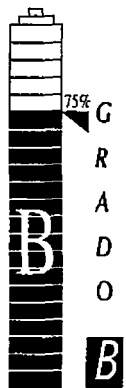
Comportamientos frente a condiciones abrumadoras de trabajo

Los comportamientos se ubican en: Grado

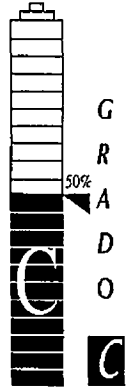
- Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos.
- Actúa con flexibilidad ante situaciones límite, planteando nuevas estrategias de acción y cumpliendo, a pesar de los cambios imprevistos, los objetivos propuestos.
- Mantiene su predisposición y actitud positiva, y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan 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.



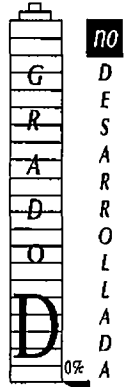
- Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida.
- Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad 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 que le importe el esfuerzo que le demande.
- Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés.
- A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad de sus trabajos.



- Requiere de algún guía para organizarse, en algunas ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual.
- Maneja sin inconvenientes 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 cuando debe enfrentar tareas abrumadoras.



- o Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor de la que habitualmente está acostumbrado a manejar.
- o Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus pares, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo.
- o Es inflexible y obcecado en el momento de aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo y organización de sus tareas, manteniendo los límites de su tiempo personal para la entrega de los trabajos asignados.
- o Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior (o las circunstancias) para la finalización de algún trabajo.
- o Transmite 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.



Competencia
NO desarrollada

TRABAJO EN EQUIPO (TEAM WORK): Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un objetivo que no está directamente relacionado con el interés personal. Supone facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Comportamientos frente a situaciones de grupo que involucran un objetivo en común

Los comportamientos se ubican en: Grado

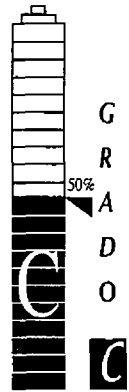
- Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos del área, perfectamente alineado, a su vez, con los objetivos organizacionales.
- Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con su tarea superando los objetivos planteados.
- Antepone los intereses del grupo a los personales, brindando tiempo extra de su jornada, aportando sugerencias y sus conocimientos para mejorar la calidad del trabajo a realizar.
- Es participativo y mantiene una actitud activa de escuchar a los demás, facilitando el análisis de las ideas de todos los integrantes involucrados en el proyecto.
- Se compromete y con su ejemplo crea compromiso en todos los que trabajan a su lado, superando los estándares de desempeño esperados.



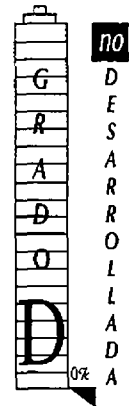
- Facilita la comunicación y el análisis de ideas, alentando el intercambio para mejorar la calidad de las decisiones y del trabajo a realizar.
- Visualiza las fortalezas de sus compañeros de acuerdo con el proyecto que se esté trabajando grupalmente en su área, y logra orientarlas hacia el cumplimiento del objetivo común.
- Está atento a las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud servicial hacia ellos.
- Se preocupa por lograr consenso y cuida que no se impongan modalidades de trabajo arbitrariamente.
- Propicia siempre el diálogo, cuidando el buen clima entre los miembros de su área.



- Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.
- Es abierto a recibir a nuevos compañeros en su área de trabajo, y colabora con ellos para que se pongan rápidamente al tanto de las actividades del sector.
- Trabaja en los proyectos del área cumpliendo las expectativas planteadas.
- Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales más fluidas que lo habitual.
- Está atento a la información que se necesita para el logro del objetivo común de la tarea asignada a su área y, si se encuentra dentro de sus posibilidades, la aporta sin demoras.



- o Trabaja aislado de su equipo de trabajo, proveyéndolo de la información una vez que finalizó su tarea o su participación en el mismo.
- o No valora el intercambio de ideas; generalmente participa en forma silenciosa de las reuniones de su área.
- o Cumple con su parte del trabajo, mostrando escasa voluntad para colaborar con su equipo.
- o Prioriza los trabajos que se le pide que realice en forma individual, y deja en segundo plano las tareas que le demandan intercambio de información o reuniones con el equipo.
- o Obstaculiza con una actitud desvalorizadora el momento de intercambio y análisis de ideas; siempre está apurado por terminar su parte.



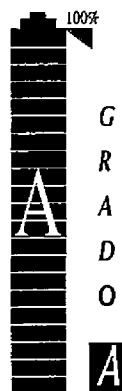
Competencia
NO desarrollada

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.

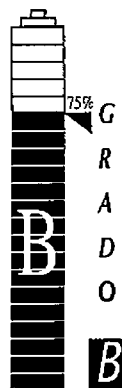
Comportamientos habituales frente a situaciones variables

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

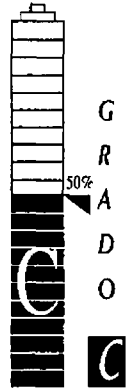
- Visualiza con anticipación los cambios estratégicos de la organización, y presenta alternativas de trabajo para su área de modo de estar preparados para el momento en que dichos cambios se produzcan.
- Es referente dentro de su equipo de trabajo y muy tenido en cuenta por su superior directo en el momento de reorganizar las tareas por el surgimiento de nuevas directivas.
- Posee amplio criterio para establecer prioridades en la organización de su trabajo y para accionar con rapidez cuando se produce una modificación en el curso habitual de sus tareas.
- Mantiene una actitud abierta, que transmite a los integrantes de su área, frente a innovaciones organizacionales que impactan en ésta.
- Aporta sugerencias y facilita el desarrollo de las tareas cuando son necesarios cambios en la rutina de trabajo, ya sea por la incorporación de nuevos compañeros, la incorporación de nueva tecnología o la modificación de lineamientos previos.



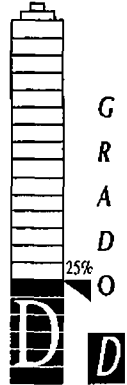
- Está atento a su entorno y se reorganiza en función del logro de los objetivos de su área y de la totalidad de la organización.
- Es abierto a la incorporación de nuevas tecnologías que contribuyen a la calidad de los procesos.
- Busca informarse y estar capacitado para responder en tiempo y forma a las innovaciones planteadas.
- Facilita los cambios de estrategia organizacional que impactan en su área, abandonando antiguos procesos de trabajo con facilidad.
- Colabora con su superior ante la incorporación de nuevos integrantes a su área de trabajo, propiciando mejorar la calidad de las tareas.



- Reacciona cooperativamente cuando es necesario modificar rutinas de trabajo que resultan ineficaces.
- Acepta sugerencias de su equipo de trabajo que implican un enfoque distinto al suyo, pero que son necesarias para alcanzar los objetivos del área.
- Implementa las directivas transmitidas por su superior, aunque requieran un cambio significativo en su forma de trabajo habitual.
- Toma en cuenta la posibilidad de que se presenten cambios, y hace el esfuerzo de incorporar las modificaciones en beneficio del buen rendimiento del área.
- Abandona viejos modelos de acción cuando su superior le provee de las nuevas condiciones y lineamientos de trabajo por cambios de estrategia organizacional que involucren el trabajo del área.

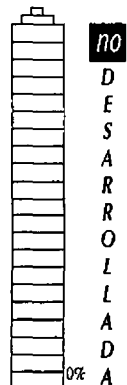


- Sólo cuando se hace inevitable, implementa nuevas formas de trabajo impuestas por cambios significativos en la organización.
- Incorpora a su rutina nuevas tecnologías, requiriendo de la supervisión directa de un superior.
- Se adapta sin entusiasmo a la incorporación de nuevos compañeros de tareas, manteniéndose distante de ellos y haciéndolos partícipes sólo cuando es necesario para el cumplimiento del objetivo común del área.
- Necesita de alguna persona con mayor autoridad que él para revisar sus conocimientos y evaluar la inadecuación de los mismos frente a cambios del contexto.
- Prioriza siempre modelos o procedimientos conocidos de trabajo, aunque puede implementar otros nuevos si su superior se lo indica.



Competencia en su grado mínimo

- o Se conduce con muy mala predisposición cuando se plantean modificaciones tanto a nivel organizacional como en su área de trabajo.
- o Se mantiene firme respecto de sus ideas y conocimientos, obstaculizando la adecuación o modificación de los procesos de su área en relación con los del resto de la organización.
- o Repite modelos de trabajo que le fueron útiles en tareas anteriores.
- o No incorpora la nueva tecnología que su superior le provee, conduciéndose con desconfianza y confirmando la información valiéndose de viejos métodos que demoran la tarea.
- o Se desorganiza cuando tienen lugar modificaciones en los procedimientos, lo que produce una disminución en su rendimiento.



Competencia NO desarrollada

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.

Comportamientos emocionales respecto de sus pares y/o superiores en situaciones de tensión y entornos exigentes

Los comportamientos se ubican en:
Grado

- Se anticipa con éxito a épocas de gran exigencia laboral, previendo modalidades y procedimientos adecuados que ayudan a atravesar dichos momentos manteniendo los estándares de calidad.
- Identifica con facilidad variadas alternativas para descomprimir las exigencias del puesto.
- Mantiene la calma frente a situaciones laborales de alta exigencia y transmite esta actitud no solamente a su área sino a todos los sectores de la organización con los que trata habitualmente.
- Elabora planes y los presenta a su superior para controlar por anticipado situaciones que demandan alta exigencia, tanto física –por largas jornadas– como emocional –por la importancia de la información que se maneja–.
- Se preocupa, en situaciones de alta exigencia, por mantener sus buenos modos de conducirse, y utiliza técnicas adecuadas (actitud positiva, humor, etc.) para propiciar el buen clima entre sus pares.



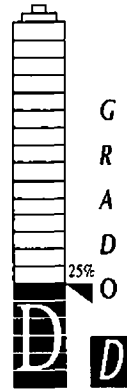
- Se preocupa por escuchar, clarificar y solucionar problemas entre sus pares en su área de trabajo, para lograr el cumplimiento del objetivo asignado manteniendo la calidad de los resultados aun en situaciones de mayor exigencia.
- Reconoce situaciones de estrés y colabora con su actitud positiva para facilitar la tarea.
- Mantiene su nivel de *performance* y el de su área en periodos abrumadores de trabajo, conduciéndose con calma.
- Actúa en forma conciliadora con sus pares, descomprimiendo situaciones que podrían tornarse agresivas.
- Prefiere postergar momentáneamente reuniones con el equipo de trabajo al que pertenece, para mantener el buen trato y organizar los cambios necesarios para hacer frente al nuevo nivel de exigencia.



- Actúa dejando entrever sus emociones, pero logra controlarlas.
- Se muestra dispuesto a mantenerse al margen, reconociendo sus límites, para evitar desbordes emocionales que entorpecerían la tarea de su área.
- Solicita apoyo de los otros cuando está estresado.
- Se conduce en el límite de la confrontación cuando alguien no es de su agrado, sin llegar nunca a situaciones de conflicto.
- Sabe cuándo retirarse de una conversación para evitar comportamientos inapropiados que podrían romper con la armonía en su área de trabajo, en épocas que reconoce como de mayor exigencia.

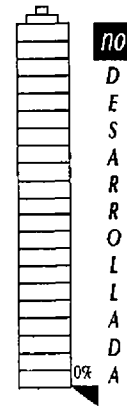


- No se compromete en el intercambio de opiniones entre sus pares.
- Elige aislarse cuando el ambiente de trabajo exige mayores esfuerzos y moviliza emociones fuertes entre sus pares.
- Se desempeña por debajo de su nivel habitual en épocas de mayores volúmenes de trabajo.
- Se mantiene apartado en conversaciones difíciles.
- Evita mantener reuniones de trabajo para no generar conflictos entre sus pares.



Competencia en su grado mínimo

- o Se conduce con mucha ansiedad cuando se lo contradice.
- o Genera conflictos constantemente, obstaculizando una actuación rápida en jornadas de trabajo de alta exigencia.
- o Actúa en forma exagerada en situaciones de crisis.
- o Disminuye notablemente su desempeño en ambientes de tensión.
- o En épocas de alta presión actúa desequilibradamente en sus reacciones hacia sus pares, aportando más tensión, generando un entorno laboral conflictivo y bajando el rendimiento de su área.



Competencia NO desarrollada

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto; información que puede ser útil en el futuro.

Comportamientos habituales referidos a la obtención de nuevos conocimientos

Los comportamientos se ubican en: Grado

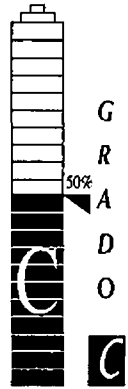
- Aprovecha su tiempo de descanso para leer material que, aunque a veces no guarda relación directa con su puesto de trabajo, de todos modos lo enriquece.
- Está siempre atento, en sus lecturas, a recortar artículos con información útil para el desarrollo de algún compañero de su área o compañeros de sectores con los cuales habitualmente se relaciona.
- Alienta a sus superiores para contar con una biblioteca nutrida en su sector.
- Aporta material a los cursos de capacitación que organiza la empresa internamente, producto de conocer la información (y biblioteca) disponible en su sector.
- Alienta a sus compañeros a suscribirse a revistas y boletines informativos, y se ofrece para la lectura de estos materiales 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 para sus compañeros, según el conocimiento que posee sobre los proyectos o trabajos que éstos realizan.
- Se preocupa por estar al día y manejar datos actualizados, y pide recomendación a sus superiores sobre fuentes de información confiables a las cuales recurrir.



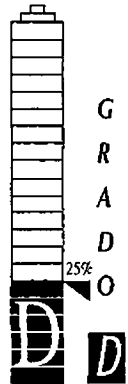
- Es abierto a recibir todo tipo de material y por todas las vías a disposición, cuando se encuentra involucrado en algún proyecto o tema en especial.
- Está particularmente atento a recibir información relacionada con el cumplimiento de sus objetivos.
- Se preocupa por armar carpetas con la información 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 asignado.
- Lee habitualmente diarios y revistas relacionadas con su puesto de trabajo, intensificando la lectura en épocas que requieren de mayor actualización para la aplicación directa de los conocimientos adquiridos.



- Se preocupa por encontrar a las personas que podrían aportar información valiosa para el enriquecimiento de su trabajo; establece varias vías de contacto, y es paciente y constante hasta obtener las respuestas que busca.
- Se preocupa por encontrar las causas de las dificultades que se le presentan en su trabajo diario, y por conseguir los datos necesarios para resolverlas.
- Es sensible a identificar adecuadamente a las personas que podrían aportarle la información apropiada para la realización de su tarea o proyecto.
- 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.

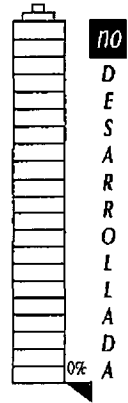


- No demuestra demasiado entusiasmo por la lectura; pregunta más que lo que lee.
- Reacciona con apertura cuando se le proporcionan datos puntuales relativos a la tarea asignada.
- Descarta material recomendado por su superior o por sus compañeros si no tiene directamente que ver con sus tareas del momento.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



Competencia en su grado mínimo

- o Rara vez da importancia a información relevante, de diarios o revistas, aportada por sus compañeros en intercambios informales.
- o Se conduce con desinterés frente a sugerencias de su superior o de sus pares respecto de fuentes confiables de información.
- o Expresa molestia cuando se le acerca algún material de lectura que podría enriquecer su tarea.
- o Consulta a algún compañero de su área o áreas relacionadas por información o datos actualizados cuando le es sugerido por un superior.
- o En los cursos de capacitación, no recoge el material disponible con anticipación ni pregunta durante el desarrollo de las clases.



Competencia NO desarrollada

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo afectarán los nuevos acontecimientos o situaciones a las personas.

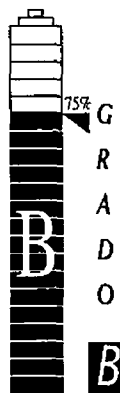
Comportamientos cotidianos frente a personas influyentes o personas clave dentro de la organización o relacionadas con la misma

Los comportamientos se ubican en: Grado

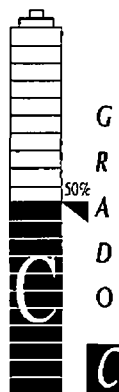
- Identifica con facilidad, entre sus clientes internos y externos, a quienes pueden proveerle con rapidez y calidad la información o material que habitualmente necesita para el cumplimiento de sus objetivos.
- Participa activamente de asociaciones profesionales o empresariales en las cuales se preocupa por relacionarse con personas u organizaciones que le aporten conocimientos, ya sea acerca de la competencia o para enriquecer algún proyecto de su propia organización.
- Actúa con diplomacia y notable destreza con sus compañeros y superiores en la identificación de las verdaderas causas de un problema.
- Mantiene una relación fluida con los distintos niveles de la organización, con el propósito de enriquecer su red de contactos, a fin de lograr aportes a su área de trabajo cuando ésta deba resolver cualquier problema.
- Es referente dentro de la organización por su buen desempeño en las relaciones públicas en beneficio de la organización, y es consultado por ello.



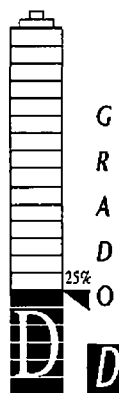
- Establece intercambios con personas de la organización cuya cooperación es necesaria para el cumplimiento de los objetivos tanto de su área como de la empresa en general.
- Hace *lobby* entre pares de otros sectores a quienes identifica como líderes, y que a su vez mantienen contacto fluido con sus superiores, con el propósito de mantener relaciones cordiales y mantenerse informado sobre los acontecimientos de otras áreas que podrían impactar sobre la suya.
- Comparte con su superior información valiosa de otras áreas que le proveen sus contactos y que podría impactar en proyectos en curso en su sector.
- Es atinado en la evaluación de la viabilidad de proyectos, anticipando los posibles obstáculos organizacionales que podrían surgir entre las distintas áreas, por poseer una visión global actualizada de la organización.
- Obtiene con facilidad, de su red de contactos, material o información que en general es reservado, cuando es necesario para su área.



- Se ocupa de conocer a compañeros de otras áreas a quienes identifica como personas capaces de proveerle información potencialmente útil para su trabajo.
- Mantiene relaciones cordiales con personas de todos los niveles.
- Es pragmático en el establecimiento de lazos sociales dentro de la organización.
- Participa de eventos sociales en la organización.
- Sólo cuando no consigue el material que necesita para la elaboración de su trabajo en los tiempos estipulados por sus superiores, recurre a pares de otras áreas que pueden proveérselo.

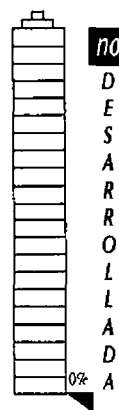


- Actúa con notable formalidad respecto de sus relaciones sociales dentro de la organización.
- Recurre exclusivamente a la persona a cargo de sectores relacionados con el suyo en busca de alguna información que necesita para continuar con su trabajo.
- Establece relaciones cordiales con sus pares de las distintas áreas de la organización.
- Cuando surge algún problema sigue las pautas establecidas, apegándose estrictamente a ellas.
- Se conduce respetando los niveles de consulta establecidos.



Competencia en su grado mínimo

- o Se conduce con desinterés en el intercambio con personas de otros sectores.
- o Se relaciona exclusivamente con aquellos pares con quienes conforma un grupo aislado.
- o Mantiene un bajo perfil; es callado y poco sociable.
- o Asume una actitud pasiva en ocasiones sociales de contacto con superiores o personas influyentes para el negocio.
- o Nunca participa de las reuniones que organizan los demás sectores de la organización ni asiste a ellas.



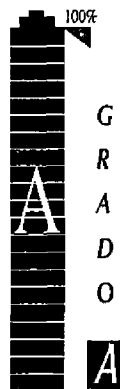
Competencia NO desarrollada

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 sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.

Comportamientos frente a situaciones que plantean un desafío

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

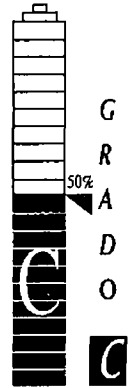
- Se conduce con notable naturalidad frente a sus superiores directos y de otras áreas, por ejemplo, en presentaciones en las que asiste a su jefe directo.
- Está dispuesto a realizar trabajos que no son habituales entre sus tareas, colaborando con entusiasmo y obteniendo siempre resultados sorprendentes.
- Lidera proyectos en su área –por ejemplo, ante ausencias temporarias de su jefe directo–, superando los estándares de desempeño esperados.
- Propone atinadas mejoras en los procedimientos de trabajo, que resultan en la optimización del tiempo y en la elevación de la calidad de los resultados, alentando a los demás a que actúen en el mismo sentido.
- 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.



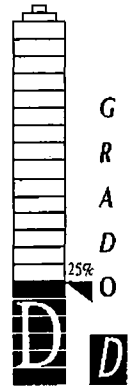
- Atiende con eficiencia varios trabajos a la vez, conduciéndose con aplomo y convicción.
- Ante un problema, busca los hechos que hayan causado o contribuido a su surgimiento, aunque ello supere su área de incumbencia.
- Identifica soluciones adecuadas a los problemas, considerándolos una oportunidad de mejora tanto de su trabajo individual como de su área en general.
- Informa con claridad a sus superiores acerca de los problemas que surgen, respaldándose en hechos y datos atinados.
- Establece prioridades del área e intercambia pareceres con su superior cuando considera que debería implementarse algún cambio en pos de una mejora.



- 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 siente que el enfoque que ha elegido para el abordaje de una tarea es acertado.
- 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 éstos involucran.

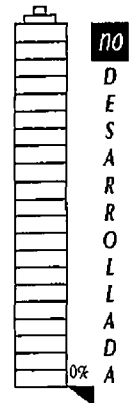


- Cuando no halla solución a problemas complejos en su área, busca ayuda a tiempo.
- Se conduce con seguridad entre sus pares, en términos generales.
- Implementa métodos de calidad para la solución de problemas.
- Conoce perfectamente su trabajo y los procesos que involucra.
- Es perseverante para sortear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



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

DESARROLLO DE RELACIONES: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contactos con distintas personas.

Comportamientos habituales en el contacto con los demás

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

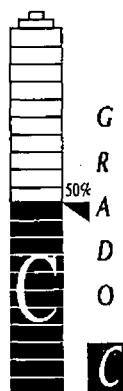
- Es abierto al diálogo con todo tipo de personas pertenecientes a todos los niveles jerárquicos, y alienta a todo su entorno a mantener abierta la comunicación.
- Se conduce con naturalidad y cordialidad en el intercambio con sus pares; mantiene una actitud de escucha y es atinado en sus comentarios y en la información que brinda.
- Asiste a reuniones de su área y otros sectores relacionados siempre que es invitado, e identifica la ocasión para mantenerse al tanto de las últimas novedades que impactan sobre el negocio en general.
- Conoce a la mayoría de las personas que de algún modo tienen poder de decisión dentro y fuera de la organización, y es conocido por ellas.
- Se preocupa por asistir a eventos, como exposiciones y conferencias, en los que reconoce la oportunidad de intercambio con colegas que podrían enriquecer su gestión en la organización.



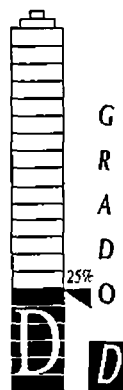
- Logra la cooperación de las personas involucradas directa o indirectamente con su área, ya que mantiene relaciones cordiales y fluidas con ellas.
- Identifica a las personas clave en los ambientes que frecuenta, para estar al tanto de las novedades del mercado y el negocio.
- Se preocupa por establecer, entre sus relaciones, el compromiso de colaborar, de modo de poder satisfacer sus necesidades o recurrir a ellas en los momentos en que sea necesario.
- Es abierto a conocer nuevas personas, con quienes procura establecer contactos duraderos.
- Privilegia, dentro y fuera de la organización, el contacto con aquellas personas con quienes comparte temas en común.



- Se conduce con naturalidad en sus intercambios con clientes y proveedores.
- Consigue la información necesaria en temas puntuales que se le asignan, de las personas con las que procura mantener relaciones duraderas.
- Busca la manera de llegar a vincularse con personas que contribuyen a un mejor desempeño de sus tareas; por ejemplo, colegas a quienes reconoce como exitosos, y profesores o capacitadores a los que valora por sus conocimientos.
- Reconoce la importancia y la ventaja de contar con la persona apropiada en el momento adecuado, y se preocupa por mantener actualizada su agenda de contactos.
- Provee un clima que facilita el encuentro con sus pares.

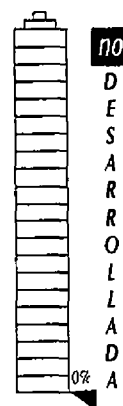


- Es abierto con sus pares si se le acercan a conversar, y muchas veces lo invitan a participar de actividades informales, dentro o fuera de la organización.
- Conoce y se preocupa por problemas que puedan tener sus compañeros en el ámbito personal.
- Permite que se conozca acerca de su vida familiar y sus actividades extralaborales en general.
- Ofrece a sus compañeros su tiempo fuera de la organización, y está siempre dispuesto a colaborar con ellos.



Competencia
en su
grado mínimo

- o Muestra disgusto ante la invitación a eventos sociales que realiza la organización.
- o Sólo se relaciona con sus pares, y estrictamente por temas de trabajo.
- o Es sumamente reservado respecto de su vida personal, manteniéndose aislado en ocasiones de encuentros informales en los que los demás comentan temas de la vida cotidiana extralaboral.
- o Se incomoda cuando nuevas personas se incorporan a su área de trabajo, y en estas ocasiones se comporta muchas veces de manera ruda.
- o Trabaja en forma solitaria y suma su trabajo al resto del área, generalmente sin intercambiar información con pares o hacer consultas a su superior.



Competencia
NO desarrollada

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.

Comportamientos habituales con relación a aportar valor a las personas que se desempeñan en su área de trabajo

Los comportamientos se ubican en: Grado

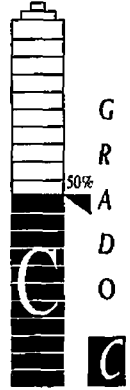
- Lidera la iniciativa de proponer actividades de capacitación para todos los miembros de su área.
- Se preocupa por contar con herramientas actualizadas para el logro de la calidad de los proyectos en los que tanto él como sus compañeros están involucrados, y transmite abiertamente dicha preocupación.
- Crea oportunidades para que sus compañeros más nuevos pongan en práctica sus habilidades, y está atento a lo que puedan necesitar.
- Es abierto y entusiasta frente a propuestas de aprendizaje tanto grupales como individuales.
- Orienta y da sugerencias atinadas a sus superiores y pares para estar actualizados tanto en herramientas de gestión como en conocimientos, adelantándose a futuros escenarios que requieran de mayores exigencias.



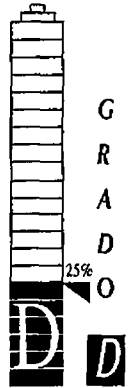
- Respalda a sus compañeros cuando presentan innovaciones, por ejemplo, en procesos de trabajo que involucran a todos los miembros del área.
- Brinda la retroalimentación necesaria entre sus pares, contribuyendo al crecimiento profesional de los mismos.
- Es generoso con sus conocimientos, que comparte para el logro común de los objetivos.
- Identifica el potencial de sus compañeros y se acomoda dentro del equipo para que todos puedan desarrollar sus fortalezas y complementarse.
- Ofrece parte de su tiempo extra para asesorar a los integrantes de su equipo en temas de su incumbencia.



- Valora el intercambio constructivo para la recíproca formación de los miembros de su área.
- Presenta sugerencias a sus pares para la elaboración de proyectos a los que se encuentran asignados.
- Mantiene un diálogo abierto con los miembros de su equipo, colaborando con el buen desempeño de sus tareas.
- Crea un clima de trabajo propicio para favorecer el intercambio de información y el continuo aprendizaje.

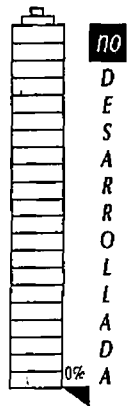


- Reconoce las fortalezas de sus compañeros de trabajo.
- Sólo cuando es necesario ayuda a sus pares en el aprendizaje de algún tema de su incumbencia.
- Orienta a sus pares ateniéndose estrictamente a los contenidos de los manuales que la organización le ha provisto en su capacitación.
- Si se le pide asesoría, ofrece la información justa y necesaria.
- Cuando es consultado por sus compañeros realiza comentarios positivos respecto de sus posibilidades.



Competencia en su grado mínimo

- o No delega sus tareas o responsabilidades, ni siquiera en ocasiones apremiantes.
- o Hace comentarios negativos respecto del desempeño o potencial de sus compañeros.
- o Obstaculiza oportunidades de modernización en los procesos de trabajo, desvalorizando todo lo nuevo.
- o Resalta todo el tiempo las debilidades de sus compañeros de equipo.
- o Se conduce con reserva y mantiene una actitud cerrada al diálogo con nuevos integrantes de su equipo de trabajo.
- o No comparte sus conocimientos; se conduce de modo egoísta, con el afán de sobresalir.



Competencia NO desarrollada

IMPACTO E INFLUENCIA: Implica la actitud de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.

Comportamientos habituales frente a personas de quienes necesita obtener algún beneficio para el cumplimiento de su tarea

Los comportamientos se ubican en: Grado

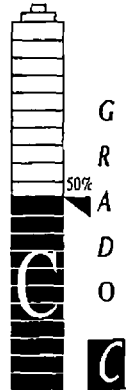
- Es el elegido para influir e impresionar a los demás cuando se hace necesario un impacto especial o lograr una respuesta que otros tendrían dificultades en conseguir.
- Establece cadenas directas e indirectas de influencia con aquellas personas con las que tiene trato habitual, tanto dentro de su organización como fuera de ella, con el fin de alcanzar sus objetivos.
- Tiene claro conocimiento de las posiciones, necesidades y preocupaciones de sus pares y demás compañeros, y maneja sus vínculos sobre la base de dicho conocimiento, con la intención de lograr el impacto o impresión adecuados en pos del objetivo fijado.
- Mantiene el control sobre relaciones problemáticas, ensayando exitosamente soluciones adecuadas a los cambios del interlocutor.
- Lidera trabajos o proyectos que requieren de una particular capacidad de manejar conversaciones difíciles con proveedores o clientes, por contar con una importante red informal de contactos que está dispuesto a utilizar en pos del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Llega a acuerdos alineados siempre al negocio, mediante actitudes de negociación, asumiendo en sus intercambios una posición ganar-ganar, logrando así que la otra parte también obtenga alguna ganancia del acuerdo.
- Puede anticiparse a las reacciones de los demás, frente a distintas situaciones, y actúa de manera de lograr las reacciones más convenientes a sus objetivos.



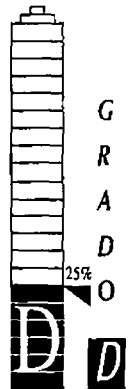
- Tiene adecuada medida del impacto que pueden generar sus palabras o acciones, de acuerdo con las circunstancias e interlocutores.
- Desarrolla su propia posición y estrategia, adaptando los argumentos para atraer el interés de los demás, y obteniendo siempre resultados beneficiosos.
- Es atento y cuidadoso en su modo de conducirse respecto de sus pares y superiores logrando colaboración para el cumplimiento de los objetivos de las tareas que se le asignan.
- Es creativo a la hora de presentar alternativas inusuales o singulares, en situaciones de intercambio difíciles, con opiniones encontradas, logrando producir el impacto deseado.
- Pienso de antemano en el efecto que sus acciones o conductas pueden tener en la imagen que los demás poseen de él, y se conduce de manera de lograr generar la imagen que le conviene.



- Se preocupa por persuadir a sus interlocutores cuando lo guía un objetivo claramente establecido.
- Persuade y logra convencer a los demás en situaciones poco complejas, con acciones sencillas.
- Elabora anticipadamente diversos argumentos o puntos de vista para lograr el objetivo que se propone, ante una situación de negociación o intercambio.
- Identifica en sus intercambios puntos de acuerdo y desacuerdo, y solicita asistencia en aquellos puntos que considera que lo superarán y darán lugar a dificultades para cumplir con sus objetivos.

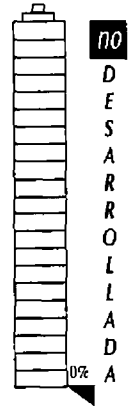


- Desea causar una impresión en los demás, independientemente de que en ciertas ocasiones se cuide de actuar, por considerarlas inoportunas o poco favorecedoras para sus objetivos.
- Evita confrontaciones difíciles cuando percibe que probablemente no logrará persuadir o convencer en la medida requerida.
- Se preocupa por obtener *feedback* sobre su reputación y apariencia, y está atento a estos temas en relación con el efecto que producen en su medio y en las relaciones comerciales o políticas dentro o fuera de la empresa.
- Reconoce el beneficio de lograr la colaboración de sus relaciones interpersonales cuando se presenta algún punto de conflicto, y se esfuerza por obtenerla.



Competencia en su grado mínimo

- o Trata de imponer sus puntos de vista, y provoca en sus interlocutores posiciones de rígido rechazo, cerrando toda posibilidad de diálogo.
- o Se siente incapaz de generar un impacto deseado en sus interlocutores; es tímido, retraído en su relación con otras personas.
- o Le resulta difícil generar cadenas de influencia, de manera que cada situación que demanda adhesión o persuasión le impone un esfuerzo nuevo.
- o Desatiende los efectos negativos o positivos de las cuestiones del estatus, la presentación, la apariencia y la reputación, tanto en su vida laboral en general como en los contactos que ésta le impone.
- o No percibe los reales intereses de los demás, más allá de lo que explicitan con el discurso (no lee entre líneas), de manera que le es difícil planificar estrategias de abordaje adecuadas.
- o No plantea sus argumentos de manera convincente; se siente poco sólido, y esto hace que le cueste convencer a los demás, aun cuando tiene razón.



Competencia NO desarrollada

PENSAMIENTO ANALÍTICO: Es la capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicaciones. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, la comparación entre diferentes elementos o aspectos, y el establecimiento racional de prioridades. También incluye entender la sucesión de hechos en una secuencia y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Comportamientos habituales de reflexión sobre las situaciones

Los comportamientos se ubican en: Grado

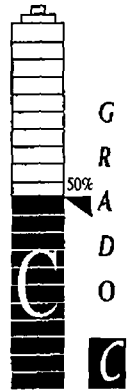
- Establece procedimientos de recopilación y revisión permanentes de la información, necesarios para el manejo de los proyectos asignados a su área de trabajo, en función de una previa comprensión profunda del planteo de la tarea.
- Es referente de su área y dentro de la organización por su gran capacidad para comprender relaciones causa-efecto de hechos o datos, especialmente cuando el manejo de información es no solamente variado sino que involucra grandes volúmenes de datos.
- Articula diferentes partes de sus tareas y de las de los demás miembros de su equipo de trabajo, de manera óptima, potenciando los resultados al máximo y superando los objetivos establecidos.
- Presenta alternativas en la organización de la información vinculada tanto con su tarea personal como a la de su área, anticipando variadas consecuencias y colaborando con su superior en la mejor comprensión de la situación.
- Lidera a su equipo en los momentos críticos que se suelen presentar en el desarrollo de todo proyecto, actuando con alto profesionalismo en el estudio de los obstáculos que se presentan y las alternativas de solución, e integrando las diferentes partes (soluciones alternativas) al trabajo, obteniendo así mejores resultados que los esperados.



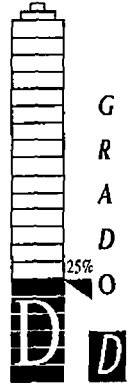
- Detecta la existencia de oportunidades, adelantándose a posibles obstáculos, en base a un abordaje minucioso de la situación.
- Clasifica las variables que involucra la realización de los trabajos o proyectos asignados al área a la que pertenece, usando gráficos y tablas explicativas.
- Identifica relaciones causales que se relacionan con la tarea asignada al equipo de trabajo al que pertenece, recopilando la información apropiada para su resolución.
- Reconoce las tendencias, visualizando diferentes escenarios y el impacto de posibles cambios sobre su tarea.
- Orienta el análisis que realiza por medio de la utilización de herramientas adecuadas para llegar al objetivo encomendado.



- En el abordaje cotidiano de sus tareas, se conduce con eficiencia y cumple satisfactoriamente los objetivos planteados.
- Utiliza herramientas sencillas para comprender, de manera más eficaz, las partes que componen su tarea y la articulación que presentan.
- Organiza su trabajo diario en un orden de prioridades adecuado, solicitando la asistencia de pares o de su superior cuando se trata de un proyecto de complejidad mayor que la habitual.
- Trabaja con hechos y datos organizadamente.
- Detecta problemas u oportunidades para el abordaje de tareas en las que cuenta con experiencia previa.

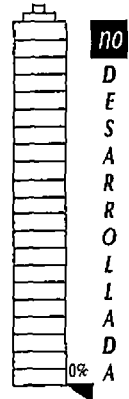


- Implementa en la organización de su trabajo un orden determinado por las prioridades sugeridas por su superior.
- Durante el desarrollo de sus tareas visualiza las instancias en las que podrían generarse problemas; sin embargo, no aprovecha esta capacidad para establecer soluciones y prevenir dificultades.
- Identifica la existencia de variables que involucran su trabajo.
- Reconoce la importancia de su trabajo en el resultado final del área a la que pertenece.
- Solicita asistencia para un estudio más profundo de relaciones entre los datos que involucran su trabajo.



Competencia en su grado mínimo

- o Necesita de algún par o superior que le organice sus tareas en orden de prioridad para lograr el desarrollo satisfactorio de las mismas.
- o Aborda sus trabajos de manera genérica, desatendiendo detalles particulares.
- o Evalúa los datos aisladamente.
- o Organiza su trabajo solamente con la información a su alcance, sin comprender la repercusión de su tarea dentro del equipo de trabajo del que forma parte.
- o Se conduce con gran apego a datos y hechos concretos, abordándolos sin una visión de conjunto y sin realizar una relación causa-efecto entre los mismos.



Competencia NO desarrollada

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

Comportamientos cotidianos respecto de la organización del trabajo

Los comportamientos se ubican en:
Grado

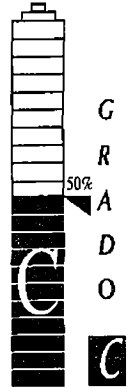
- Identifica con facilidad el plan de acción apropiado al tipo de tarea encomendada al área a la que pertenece, y lo sugiere a su superior.
- Aplica el ciclo de planear-hacer-verificar-actuar, ya sea en su trabajo cotidiano como en los proyectos de mejora.
- Se preocupa, una vez encaminada la tarea, por contar con un plan de seguimiento.
- Propone mecanismos de control para evaluar el progreso de la tarea y tomar medidas correctivas de ser necesario.
- Es abierto al diálogo con sus compañeros de tarea en la negociación de metas y recursos.



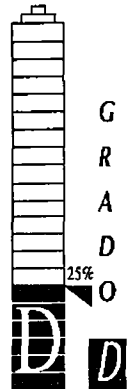
- Se sirve de herramientas adecuadas para asegurar el cumplimiento de los proyectos y crear el compromiso de todos los involucrados, con pautas de tiempo y responsabilidades asignadas al inicio de las tareas que debe desarrollar el equipo.
- Lidera el área en el momento de calcular tiempos y programar actividades para hacer frente al cumplimiento de los objetivos.
- Establece con destreza un curso de acción para sí y para las personas involucradas en el mismo proyecto, con el fin de lograr un objetivo específico.
- Asigna adecuadamente los recursos de acuerdo con las prioridades, cuando se le pide participación en ello, o plantea sus sugerencias al respecto directamente a su superior directo.
- Se preocupa por documentar lo acordado sobre metas, objetivos y responsabilidades, y hace que se cumpla.



- En tareas cotidianas se conduce con la destreza necesaria para el logro de los objetivos en la asignación de prioridades.
- Toma en cuenta la importancia de contar con un plan de acción, y pide asistencia si lo considera necesario, en caso de presentarse alguna complejidad que lo exceda.
- Implementa las herramientas a disposición para mantener organizado su trabajo.
- Reacciona con buena predisposición cuando se le pide colaboración en planes de seguimiento y mejoras.
- Es abierto a la negociación de metas, objetivos y asignación de responsabilidades en los proyectos de los que forma parte.

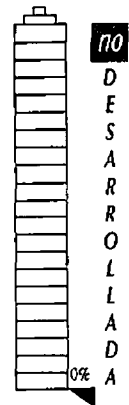


- Se preocupa por tener la información adecuada para su buen desempeño, debidamente clasificada y a disposición.
- Valora la información documentada, tomándola de referencia constantemente en su trabajo.
- implementa lo acordado sobre metas, asignación de tareas y objetivos.
- Valora los esfuerzos de sus compañeros y superiores en la elaboración de planes de acción y seguimiento, colaborando desde las tareas que le competen.
- Es respetuoso del cumplimiento de las pautas de trabajo establecidas en manuales de procedimientos u otros documentos o políticas de trabajo.



Competencia en su grado mínimo

- o Es impulsivo en el abordaje de sus tareas.
- o Obstaculiza todo intento de planificación y organización que se lleve a cabo dentro de su sector.
- o Se siente incómodo manejando herramientas de gestión que aportan transparencia a los trabajos.
- o No respeta la asignación de tareas que se establecen al iniciar un proyecto, provocando duplicación de roles y pérdida de esfuerzos y tiempo dentro del área en la que se desempeña.
- o No documenta información importante para la verificación posterior y corrección de posibles fallas en los proyectos en los que participa, desorganizando de este modo el trabajo de sus compañeros.



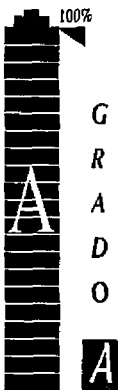
Competencia NO desarrollada

PENSAMIENTO CONCEPTUAL: Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Comportamientos habituales con relación al manejo de datos abstractos

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Se conduce con notable destreza en el manejo de información que a primera vista aparenta no estar relacionada, obteniendo beneficios novedosos para el cumplimiento de los objetivos.
- Promueve la recopilación de ideas desde varias perspectivas, integrando recursos de todos los sectores involucrados en el proyecto en el cual se encuentra trabajando.
- Es el favorito de su sector a la hora de las presentaciones, por su manera de expresar puntos difíciles de transmitir con efectividad.
- Redefine los procesos e introduce mejoras permanentes que sugiere a su superior y transmite a sus compañeros, identificando la articulación de datos o sucesos disponibles que el resto de las personas afectadas a la tarea no habían detectado.
- Se vale de herramientas altamente efectivas para explicar o modelizar procesos, preocupándose por implementarlas él mismo y por capacitar a sus compañeros para su uso.



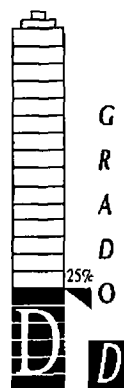
- Atiende con dedicación los problemas que surgen dentro de su sector, presentando alternativas creativas dentro de su área de competencia.
- Visualiza variados escenarios de acción, relacionándolos atinadamente, en contribución al cumplimiento de los objetivos asignados.
- Identifica puntos críticos dentro de sus tareas y los aborda con profesionalismo, utilizando información obtenida durante su educación formal o capacitación posterior.
- Propone la utilización de herramientas actualizadas, adecuadas a la complejidad de la tarea a abordar, que contribuyen a mejorar el uso de la información.
- Alienta en sus pares la presentación de propuestas creativas para la resolución de posibles obstáculos que requieran de un tratamiento novedoso.



- Está atento a establecer relaciones de información provechosas, para el mejor manejo de datos relativos al trabajo que se encuentra desarrollando.
- Toma en cuenta modelos que le resultaron exitosos en el pasado y los adapta al manejo de la información referida a las nuevas tareas.
- Implementa sus conocimientos teóricos con éxito en situaciones de mediana complejidad.
- Su rendimiento desciende sensiblemente cuando la conexión que requiere que se establezca entre los datos que maneja involucra conceptos no tan evidentemente relacionados, aunque logra superar este problema con la asistencia de algún compañero o superior directo.
- Detecta las diferentes variables que conforman el proyecto al cual se encuentra asignado, estableciendo un parangón con variables que manejó en otras oportunidades, reconociendo con tino si es factible implementarlas en el actual proyecto.

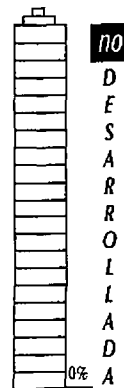


- Maneja información cotidiana siguiendo modelos conocidos que le resultaron alguna vez eficaces.
- Se conduce con criterio básico para reconocer obstáculos y aportar soluciones sencillas para su resolución.
- Requiere de asistencia cuando se le encomienda una tarea que le resulta totalmente nueva, poseyendo escasos recursos para organizarla.
- Opera mejor en el manejo de información concreta, presentando cierta dificultad cuando la abstracción de la misma se incrementa.
- Se desorganiza si, ante situaciones novedosas, no encuentra referente, ya sea en sus trabajos pasados como en su superior o compañeros.



Competencia en su grado mínimo

- o No puede aplicar en la práctica conocimientos teóricos que posee.
- o Es rutinario y generalmente ineficiente en el desarrollo de tareas que requieren de la articulación de datos e información variada.
- o Le cuesta comprender y conceptualizar datos complejos novedosos.
- o Es confuso en la presentación de la información y sus fuentes.
- o Identifica inadecuadamente modelos de abordaje de tareas que en otras ocasiones le resultaron eficaces.
- o Se maneja instintivamente desatendiendo herramientas de gestión disponibles, adecuadas a la complejidad de la tarea o proyecto en el que está participando.



Competencia NO desarrollada

**Comportamientos
para**

competencias del conocimiento

Las denominadas competencias del conocimiento se relacionan con ciertas empresas o áreas. Sin embargo, y como ya lo presentamos en la obra Gestión por competencias. El diccionario, pueden encontrarse en todo tipo de organizaciones, pero por su propia definición y concepción debieran hallarse siempre en organizaciones donde el conocimiento forma parte del nudo o corazón de la actividad misma. Entre otros ejemplos se pueden mencionar: empresas de consultoría en cualquier especialidad, centros de investigación tanto públicos como privados, y centros científicos dedicados a la investigación y aquellos que, como los hospitales, deben mantener un alto grado de conocimientos y lo ponen a prueba a diario en la atención de pacientes con diferentes complejidades. Hay una tendencia a asociar estas competencias con las empresas de tecnología e Internet, pero en nuestra opinión el concepto puede ser extendido a otras disciplinas.

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 elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento.

Comportamientos habituales de los profesionales del conocimiento con relación a sus compañeros y al tipo de vínculo generado con ellos

Los comportamientos se ubican en: Grado

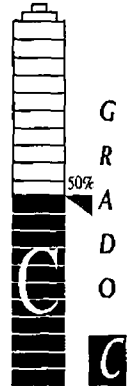
- Sabe escuchar y observar. Es intuitivo y capta las necesidades de los demás con facilidad. Está atento a las demandas de los otros y bien predispuesto a brindar ayuda.
- Siempre está dispuesto a brindar su aporte a fin de mejorar la *performance* de su equipo, y recibe abiertamente la ayuda que puedan brindarle sus compañeros para mejorar su propio rendimiento.
- Genera confianza y respeto; su actuación es coherente con su discurso.
- Establece fuertes vínculos con sus 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 conocimientos de los demás.
- Constantemente da *feedback* informal, con el fin de mejorar el trabajo en beneficio de todos.
- 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 de carácter institucional.



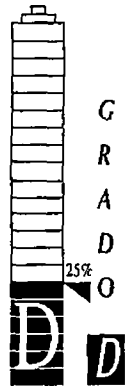
- Demuestra una actitud positiva y promueve entre sus compañeros la conducta de compartir informalmente los conocimientos y experiencias.
- Se muestra abierto y bien dispuesto a ayudar y recibir ayuda de sus pares, jefes y subordinados.
- Demuestra coherencia y genera confianza en su equipo de trabajo.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



- Comparte sus experiencias con los otros y promueve en ellos 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.

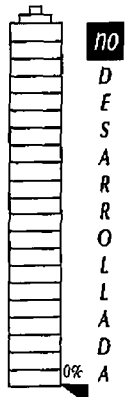


- Comparte sus logros con los compañeros de su equipo.
- Lo entusiasman las actividades grupales y con objetivos comunes.
- Es confiable y se demuestra amable y solidario.
- Brinda ayuda y aportes cuando se lo solicitan sus pares, jefes o subordinados.
- Si alguien se lo solicita, da *feedback* y aconseja.



Competencia en su grado mínimo

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



Competencia NO desarrollada

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, a partir de un sistema informal de apoyo (apoyo de 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 comprenden la importancia de éste, del valor agregado que representa, y esperan que del desarrollo compartido derive el crecimiento y desarrollo personales.

Comportamientos habituales de los profesionales del conocimiento frente al propio desarrollo, personal y profesional

Los comportamientos se ubican en:
Grado

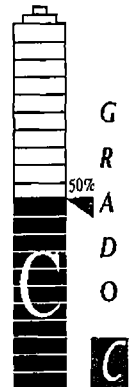
- Valora y emplea el conocimiento como su activo principal, y promueve esta concepción entre sus compañeros.
- Se esfuerza constantemente por mejorar su formación y desarrollo, a partir de una sistemática reflexión (autocrítica) que le permite estar atento tanto a sus propias necesidades e intereses como a los objetivos de la organización. Siempre busca ensamblar su desarrollo a la estrategia de negocios 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 fomentan y facilitan 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 la gestión (presente y futura) que no mismo lleva a cabo.
- Establece consistentes vínculos con sus 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.
- Constantemente toma la iniciativa, creando e implementando cursos de acción cuyo fin es 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. Promueve esta actitud en su equipo de trabajo.



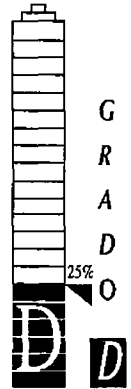
- Valora y emplea el conocimiento como su activo principal.
- Se esfuerza por mejorar su formación y desarrollo. Tiene una alta capacidad de reflexionar sobre sí mismo y está atento tanto a sus propias necesidades e intereses como a los objetivos de la organización.
- Implementa exitosamente estrategias 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 demás, a fin de mejorar su desempeño y crecer personal y profesionalmente. Se alimenta del conocimiento circulante para ir construyendo estratégicamente el desarrollo de su propia carrera.
- Establece vínculos positivos con sus 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.



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

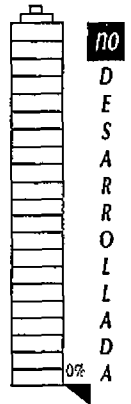


- Está de acuerdo en que compartir el conocimiento que circula dentro de la organización es un elemento importante para la formación y el desarrollo personales, y actúa en consecuencia.
- Cuando así se lo sugieren, utiliza herramientas de autodesarrollo para elevar su rendimiento.
- Escucha a los demás e intenta enriquecerse de sus experiencias y saberes.
- Participa de las actividades que la organización le ofrece 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 ellos.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene dificultad para reflexionar sobre su propia persona y para captar cuáles son las posibles acciones que podría realizar en pro de su formación y desarrollo.
- o Le cuesta percibir el conocimiento como un activo dinámico frente al cual debe posicionarse de modo proactivo y permanentemente abierto.
- o No visualiza el compartir saberes como posibilidad de crecimiento profesional y personal.
- o Los vínculos que construye con sus compañeros son débiles. Esto limita la posibilidad de recurrir a ellos frente a cualquier duda o dificultad y enriquecer su perspectiva.
- o Participa en las actividades de formación y desarrollo que la organización plantea, sólo si se lo sugiere un superior.
- o Aprovecha escasamente las herramientas de autodesarrollo que la empresa pone a disposición (tales como la intranet).



Competencia NO desarrollada

RESPONSABILIDAD PERSONAL: Es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control que pueden aportar personalmente a la compañía.

Las competencias del conocimiento se relacionan y potencian mutuamente. Esta competencia se relaciona con "Apoyo a los compañeros" y con "Autodirección basada en el valor". Los integrantes de este tipo de organizaciones incrementan su responsabilidad personal como una consecuencia directa del apoyo recibido y prestado a sus compañeros y de la toma de conciencia sobre la importancia de la autodirección, añadiendo valor a la empresa y a sí mismos.

Comportamientos cotidianos de los profesionales del conocimiento con relación a su propio compromiso con la organización y el cumplimiento de los objetivos acordados

Los comportamientos se ubican en:
Grado

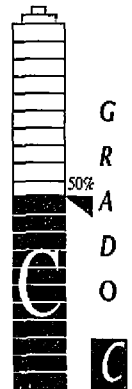
- Es realmente consciente de la importancia que asumen tanto la autodirección como el apoyo a los compañeros para agregar valor a la empresa y a sí mismo. Promueve esta convicción activamente.
- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y potenciando la calidad del trabajo o proyecto con el cual se ha comprometido.
- Tiene una gran capacidad de autocrítica, lo cual le permite evaluar sistemática y atinadamente su desempeño. Se autoexige de modo constante para lograr mejoras y potenciar los resultados positivos de su gestión.
- Está siempre atento a cumplir tanto con los plazos como con la calidad del trabajo, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.
- Su responsabilidad es superlativa, respecto de lo esperado en su nivel o posición.
- Muestra un fuerte compromiso de colaboración con sus compañeros, a fin de acrecentar los resultados positivos de la gestión conjunta. Centra su calidad de trabajo en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros.
- Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo a fin de añadir valor a los resultados obtenidos tanto por sus tareas como por las del equipo que integra.



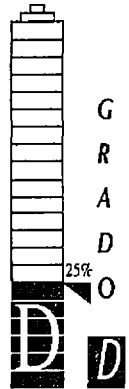
- Es consciente (y actúa en consecuencia) de la importancia que asumen tanto la autodirección como el apoyo a los compañeros para agregar valor a la empresa y a sí mismo.
- Está siempre atento a cumplir con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida para el trabajo que realiza.
- Es capaz de criticar su desempeño atinadamente y se autoexige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas a cargo.
- Se preocupa y realiza acciones para el cumplimiento de los objetivos tanto propios como de su equipo de trabajo.
- Su responsabilidad es en general acorde a lo esperado para su nivel o posición, aunque a veces suele superar esta expectativa.
- Está atento a lo que los compañeros requieren, sin descuidar sus propias tareas.
- Busca conscientemente acrecentar los resultados positivos de la gestión, a partir de la colaboración mutua.
- Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del eficiente cumplimiento de los objetivos planteados.



- Logra comprometerse con los proyectos en los que participa, y cumple con su parte eficientemente.
- Trabaja y adapta su trabajo en función de los objetivos fijados en conjunto.
- Está atento a cumplir con los plazos y calidad de trabajo pautados.
- Se esfuerza por mejorar la calidad de su desempeño o abreviar los plazos cuando un par o un superior se lo sugiere.
- Colabora y pide colaboración cuando lo considera útil para alcanzar los resultados esperados.

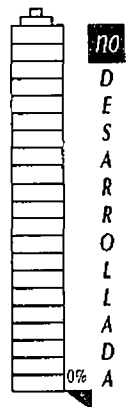


- Cumple con los plazos pautados, pero tomando todos los márgenes de tolerancia previstos.
- Sus trabajos suelen tener la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo fijado.
- Realiza los cambios que cree pertinentes para mejorar la calidad de su desempeño, cuando un superior se lo sugiere.
- Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo para ello de la ayuda de algún par o directamente de un superior inmediato.
- Recurre a sus compañeros en busca de ayuda, aunque no los asume conscientemente como una de las fuentes más importantes para potenciar la obtención de resultados positivos, propios y de la compañía.



Competencia en su grado mínimo

- o Le cuesta cumplir con los plazos y la calidad de trabajo acordados.
- o Discrimina con falta de criterio lo urgente de lo importante.
- o Sus trabajos son muy pobres y no suelen llegar al cumplimiento del objetivo cuando su superior es inflexible en el tiempo de entrega.
- o Se conforma con el resultado de sus tareas.
- o Realiza sus tareas a su propio ritmo y descuida especialmente los plazos asignados si se le exige calidad en los resultados.
- o No está atento a las sugerencias que le hacen los demás para mejorar la calidad de su desempeño.
- o Recurre a sus compañeros sólo en caso de que se le presente alguna dificultad específica. No es consciente de la importancia del conocimiento y el rol de los demás para mejorar su propio desempeño y el de la compañía en general.



Competencia NO desarrollada

INNOVACIÓN DEL CONOCIMIENTO: Hace referencia al proceso de crear conocimiento nuevo mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo. El resultado es la clase de conocimiento que está vinculado con una persona o un equipo (virtual). Las ideas, las soluciones, los servicios y los productos nuevos y valiosos se identifican mediante nuevas combinaciones del conocimiento existente y/o la creación de conocimiento nuevo. Actuar en una organización donde la innovación, y en especial la innovación del conocimiento, es considerada un valor añadido de la gestión gerencial, incrementa el potencial creativo, desarrolla la creatividad a niveles más altos como consecuencia de la interacción de personas con la competencia de innovación desarrollada.

Comportamientos habituales de los profesionales con respecto a la posibilidad de potenciar y renovar el conocimiento existente dentro de la organización y/o de crear nuevo conocimiento

Los comportamientos se ubican en:
Grado

- Es activamente consciente de que el conocimiento y su permanente circulación e innovación son el activo más importante con el que cuenta la organización en sí misma y cada uno de sus empleados; actúa consecuentemente y se ocupa de que los miembros del equipo entiendan esta premisa y actúen también de acuerdo con ella.
- Idea e implementa estrategias destinadas a incrementar el potencial creativo de la compañía.
- Diseña estructuras organizativas que fomentan tanto nuevas combinaciones del conocimiento ya existente como la creación de nuevos saberes.
- El valor agregado de su gestión está estrechamente relacionado con su capacidad de crear nuevo conocimiento mediante la improvisación y la experimentación.
- Presenta constantemente soluciones, productos, servicios e ideas que agregan valor a la organización y que ni su empresa ni otros habían presentado antes.
- Localiza fácilmente nuevas fuentes de información y las comparte abierta pero estratégicamente, de acuerdo con los objetivos y la organización de la empresa.
- Crea vínculos que potencian el valor de la información, conectando y reforzando flujos separados de conocimiento.
- Reconoce y combina eficientemente distintos segmentos de conocimiento.
- Idea y gestiona sistemas de redes de apoyo al conocimiento que posibilitan y potencian la interacción de personas y saberes.
- Promueve sistemáticamente actividades grupales con el fin de potenciar los resultados positivos y la renovación del conocimiento circulante en la organización.
- Utiliza y promueve las herramientas de debate (grupos de visión, grupos de discusión, chat, técnicas de publicación y suscripción, etc.) como elementos habituales de trabajo.
- Concibe y lleva a cabo estrategias organizacionales cuyo fin es construir, compartir y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión del conocimiento.

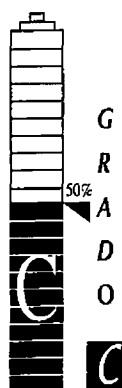


- Tiene una visión general del conocimiento necesario para lograr los objetivos empresariales estratégicos (mapa de conocimiento), y genera acciones concretas desde esta perspectiva.
- Comparte su conocimiento y la riqueza creada por sus esfuerzos y se abre al conocimiento de los otros con el fin de utilizar al máximo el capital intelectual existente dentro de la compañía y poder realizar la mayor cantidad de conexiones e innovaciones posibles sobre éste.

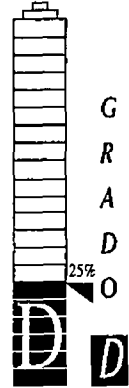
- Es consciente de que el conocimiento y su permanente circulación e innovación es el activo más importante con el que cuentan él y la organización.
- Implementa eficientemente estrategias y herramientas destinadas a incrementar el potencial creativo de la compañía.
- Presenta soluciones, productos, servicios e ideas que resuelven problemas o situaciones, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.
- Implementa sistemas de redes de apoyo al conocimiento que posibilitan y potencian la interacción de personas y saberes.
- Promueve las actividades grupales y el trabajo en equipo a fin de potenciar por medio de la interacción los resultados positivos y la renovación del conocimiento circulante en la organización.
- Obtiene habitualmente beneficios derivados de la eficaz gestión del conocimiento.
- Utiliza correctamente las herramientas de debate (grupos de visión, grupos de discusión, *chat*, técnicas de publicación y suscripción, etc.) y las considera un elemento fundamental en su trabajo.
- Comparte formal e informalmente su conocimiento y la riqueza creada por sus esfuerzos, y se abre a los saberes de los otros, con el propósito de potenciar el conocimiento existente.



- Valora la innovación del conocimiento como un elemento importante de desarrollo organizacional.
- Cuando se le solicita, propone soluciones, productos, servicios e ideas que buscan resolver problemas o situaciones, aplicando generalmente conocimientos existentes y eventualmente nuevos o diferentes.
- Participa activamente y con entusiasmo de las actividades grupales y del trabajo en equipo a fin de potenciar por medio de la interacción los resultados positivos y la renovación del conocimiento propio y organizacional.
- Si se le sugiere un par o un superior, utiliza las herramientas de debate (grupos de visión, grupos de discusión, *chat*, técnicas de publicación y suscripción, etc.) como elementos de trabajo, y lo hace eficientemente.
- Comparte su conocimiento y se abre al conocimiento de los otros tanto formal como informalmente.
- Eventualmente, experimenta e improvisa poniendo en juego su propio conocimiento y el de la compañía, a fin de potenciarlo o provocar un salto innovador.

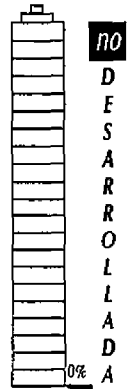


- Aplica y recomienda soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones, utilizando la experiencia obtenida en otras ocasiones similares.
- Soluciona u ofrece soluciones basándose en el conocimiento de otros.
- Cuando se lo solicita un superior, colabora eficientemente y agregando valor a los proyectos relacionados con la experimentación de lo nuevo.
- Participa en las actividades grupales sugeridas y se abre a los otros como fuentes de información y conocimiento.
- Siempre y cuando se lo solicite un superior, utiliza las herramientas de debate (grupos de visión, grupos de discusión, chat, técnicas de publicación y suscripción, etc.) como elementos de trabajo.



Competencia en su grado mínimo

- o Ante distintas situaciones, aplica o recomienda respuestas estándar, las mismas que el mercado o cualquier otro darían.
- o Se esfuerza poco por realizar aportes novedosos que agreguen valor real e incrementen el potencial creativo de la compañía.
- o Tiene escasa capacidad de improvisación y experimentación.
- o Recurre sólo excepcionalmente a los otros como redes informales de apoyo y fuentes de información y conocimiento.
- o Sólo cuando un superior se lo solicita explícitamente, se involucra en proyectos innovadores.
- o Casi nunca utiliza las herramientas de debate; no las reconoce como fuentes valiosas de información y conocimiento.



Competencia NO desarrollada

PROFESIONALES INTELIGENTES: Hace referencia a las capacidades individuales de las personas, cualificadas ya por sí mismas (capacitación y competencias personales elevadas), que trabajan en equipo para construir, compartir y obtener beneficios del conocimiento. La competencia alude a la inteligencia desarrollada a partir del aporte de cada uno potenciado por el aporte de otros igualmente cualificados. De este modo, el alto desarrollo compartido incrementa los niveles individuales y grupales del conocimiento.

Comportamientos habituales de los profesionales del conocimiento con relación a la información, al saber, a los otros y a la organización en sí misma

Los comportamientos se ubican en: Grado

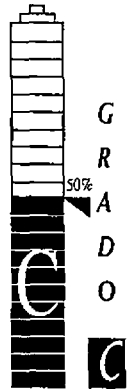
- Es activamente consciente del significado del concepto "profesional inteligente", y se ocupa de que los miembros del equipo entiendan y valoren esta categoría.
- Su trabajo está sistemáticamente orientado a construir, compartir y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión del conocimiento.
- Fomenta y lidera el trabajo en equipo con el principal objetivo de añadir valor al propósito general de la compañía y obtener beneficios para la organización a partir del conocimiento compartido.
- Siente y vive los éxitos de la compañía como logros personales, y motiva a los demás para que también vivencien a la organización y sus logros como propios.
- Tiene una visión general del conocimiento necesario para lograr los objetivos empresariales estratégicos (mapa de conocimiento), y genera acciones concretas con esta perspectiva.
- Motiva y apoya a otros profesionales inteligentes; es un referente entre sus pares y en el mercado en general.
- Comparte su conocimiento y se abre al conocimiento de los otros con el fin de alcanzar objetivos y logros más importantes en la actividad.
- Valora y emplea el conocimiento como su activo principal.



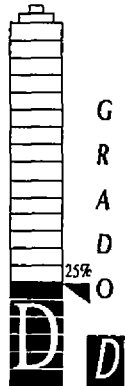
- Entiende el significado del concepto "profesional inteligente", actúa consecuentemente con ello y se preocupa activamente por que los otros también lo hagan.
- Participa activamente en equipos de trabajo a fin de obtener beneficios para la organización a partir del conocimiento compartido. En ocasiones, es impulsor de los mismos.
- Vive los éxitos de la compañía como logros personales.
- Motiva y apoya a otros profesionales inteligentes. Su actitud crea un clima propicio para compartir el conocimiento e incrementarlo.
- Comparte su conocimiento y se abre al conocimiento de los otros con el fin de alcanzar objetivos y logros más importantes en la actividad.
- Valora y emplea el conocimiento como un activo fundamental.



- Entiende el significado del concepto "profesional inteligente", y su acción cotidiana refleja esta comprensión.
- Suele encontrar satisfacción personal en los logros alcanzados por la organización.
- Refleja una actitud positiva; se muestra bien predispuesto a compartir su conocimiento y recibir el que puedan aportar los demás.
- Considera el conocimiento como un activo importante.
- Comparte y comunica información y conocimiento de modo eficiente y eficaz.
- Actúa en equipos que comparten conocimientos y obtienen logros a partir de esta metodología.

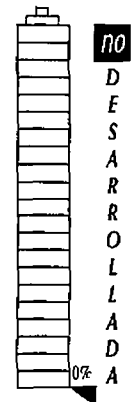


- Entiende el significado de "profesional inteligente", aunque no siempre rige su acción consecuentemente con este concepto.
- Cuando se lo solicitan, participa satisfactoriamente en equipos de trabajo que comparten el conocimiento con el fin de potenciarlo.
- Comunica eficientemente información al resto del equipo.
- Hace correcto uso de las herramientas informáticas para distribuir datos y conocimientos.
- Comparte sus logros a fin de enriquecer el conocimiento organizacional, pero no hace lo mismo con relación a los fracasos o errores cometidos.



Competencia en su grado mínimo

- o Le cuesta comprender íntegramente el concepto de "profesional inteligente". No tiene una fuerte convicción respecto de la idea de que compartir el conocimiento de modo estratégico es una manera de potenciarlo.
- o Su participación en equipos de trabajo que comparten el conocimiento es insatisfactoria y escasa. No demuestra una buena predisposición a la hora de exponer lo propio, aunque sí se mantiene atento a los aportes ajenos.
- o Su actitud le impide añadir valor a los logros organizacionales a partir de la gestión estratégica del conocimiento.
- o Si bien valora el conocimiento en sí mismo, no suele utilizarlo estratégicamente en favor del propósito de la compañía.
- o Comunica información incompleta y con dificultad; escatima datos, experiencias y saberes.



Competencia NO desarrollada

DESARROLLO DE PROFESIONALES INTELIGENTES: Hace referencia a la actitud permanente de aumentar las competencias de los profesionales inteligentes, reconociendo y recompensando los resultados potenciadores del valor de los profesionales del conocimiento que contribuyen a incentivarlos para seguir comprometiéndose con la organización. Así, en un futuro, los profesionales del conocimiento desearán compartir cada vez más la riqueza creada por sus esfuerzos, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

La competencia se refiere tanto al desarrollo personal como al de los profesionales subordinados directa o indirectamente.

Comportamientos habituales del profesional inteligente que tiene a cargo a otros profesionales inteligentes y que, por lo tanto, es responsable de su propio desarrollo y el de los demás

Los comportamientos se ubican en:
Grado:

- Es activamente consciente del significado del concepto "profesional inteligente" y se ocupa de que los miembros de su equipo entiendan y valoren el conocimiento como el principal activo propio y de la organización.
- Idea e implementa estrategias destinadas a ligar el caudal del conocimiento de los miembros de su equipo y las estrategias de la compañía, potenciando la posibilidad de crecimiento y de éxito tanto de los empleados como de la organización misma.
- Diseña estructuras organizativas que fomentan y facilitan la circulación del conocimiento, tanto vertical como horizontalmente. Implementa sistemas de redes de apoyo al conocimiento.
- Su trabajo está sistemáticamente orientado a aumentar las competencias de los "profesionales inteligentes", con el objetivo de construir, compartir y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión del conocimiento.
- Fomenta y lidera el trabajo en equipo, con el principal objetivo de añadir valor relativo al propósito general de la compañía y obtener beneficios para la organización a partir del conocimiento compartido.
- Se compromete con la organización, brinda su ejemplo y motiva a los miembros de su equipo para que también vivencien a la organización y sus logros como propios.
- Tiene una visión general del conocimiento necesario para lograr los objetivos empresariales estratégicos (mapa de conocimiento), y genera acciones concretas con esta perspectiva.
- Motiva y apoya a otros profesionales inteligentes; es un referente entre sus pares y en el mercado en general.
- Comparte su conocimiento y la riqueza creada por sus esfuerzos, y se abre al conocimiento de los otros, con el fin de alcanzar objetivos y logros más importantes en la actividad. "Crea" profesionales del conocimiento y, a su vez, se ocupa disciplinadamente de recrearse como tal.
- Valora y emplea el conocimiento como el principal activo, tanto propio como de la organización, y explica permanentemente a sus colaboradores el significado de esta premisa.

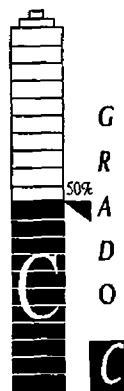


- Da *feedback* de manera sistemática (tanto formal como informalmente) a los integrantes de su equipo, para que sepan en qué nivel de *performance* se encuentran con respecto al esperado. Comunica específicamente a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
- Reconoce y recompensa el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca su esfuerzo y el de sus colaboradores, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

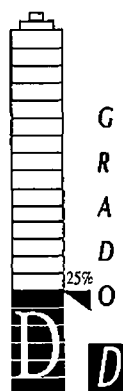
- Se ocupa de que su personal comprenda y actúe basándose en el concepto de "profesional inteligente".
- Con el objetivo de facilitar el aprendizaje, brinda explicaciones acerca de cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera, y se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
- Realiza actividades varias con el fin de aumentar las competencias de los "profesionales inteligentes". Fomenta el trabajo en equipo y el intercambio de información y conocimientos.
- Se compromete con la organización y brinda su ejemplo.
- Comparte su conocimiento e incorpora la experiencia y los saberes de los otros, con el fin de alcanzar objetivos y logros más importantes en la actividad.
- Valora el conocimiento como el principal activo, tanto propio como de la organización, y explica permanentemente a su personal el significado de esta premisa.
- Da *feedback* para que sus colaboradores sepan si están obrando de acuerdo con lo esperado.
- Reconoce el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.
- Intenta que la empresa reconozca su esfuerzo y el de sus colaboradores, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.



- Se dedica metódicamente a explicar a los miembros de su equipo cómo actuar y responder como "profesionales inteligentes", con relación a lo cual da instrucciones detalladas y hace sugerencias.
- Se asegura por distintos medios que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
- Sugiere la realización de actividades cuyo fin sea aumentar las competencias de los "profesionales inteligentes".
- Tiene una actitud positiva respecto del trabajo en equipo y al intercambio de información y conocimiento.
- A menudo (aunque no de manera sistemática) da *feedback* para que sus colaboradores sepan si están obrando de acuerdo con lo esperado.
- Se preocupa por la carrera de sus subordinados y les da consejos.
- Reconoce logros y hace comentarios positivos con relación a la tarea de los demás.
- Procura que la empresa esté al tanto de la obtención de buenos resultados, y los recompensa.

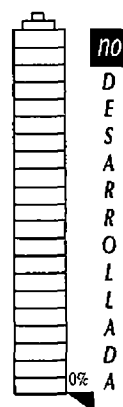


- Da instrucciones detalladas acerca de cómo realizar el trabajo.
- Tiene una actitud positiva respecto del trabajo en equipo.
- Se muestra abierto al intercambio de información, particularmente cuando está referido a la actualización técnica en aspectos específicos de las funciones individuales de su gente.
- Si un superior o un colaborador se lo solicita, da *feedback* a los miembros de su equipo y les brinda consejos útiles para su mejor desempeño.
- Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.



Competencia en su grado mínimo

- o Le cuesta reconocer que las personas quieren aprender para mejorar su rendimiento.
- o Fomenta escasamente el trabajo en equipo y el intercambio de información y conocimiento.
- o Tiene una actitud sumamente pasiva con respecto a su carrera dentro de la organización, y no demuestra compromiso con la misma. Tampoco está atento al desarrollo de los demás y a sus necesidades en este sentido.
- o No está bien predispuesto a exponer lo propio y compartir la riqueza creada por sus esfuerzos en pro de un crecimiento individual y grupal.
- o Obstaculiza el acceso a la información y al conocimiento; menosprecia las actividades de capacitación y desarrollo.
- o Su postura le impide colaborar en el desarrollo de las competencias de los "profesionales inteligentes" y añadir valor a los logros organizacionales a partir de la gestión estratégica del conocimiento.
- o Sólo da *feedback* cuando se lo solicita un superior. Sus comentarios suelen no ser constructivos.
- o Raramente reconoce y valora los resultados potenciadores de los demás, y no se preocupa por que la organización lo haga.



Competencia NO desarrollada

COMPETENCIAS DE LOS PROFESIONALES DEL CONOCIMIENTO: Hace referencia a las competencias que poseen y utilizan los profesionales para reunir, emplear y compartir el conocimiento. Coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluye en la compañía añadiendo valor a los resultados.

Hace referencia a la especial capacidad de compartir. Si el conocimiento fuese acaparado y sólo estuviese circunscrito al accionar de cada uno, no se daría la gestión del conocimiento. *A contrario sensu*, se presenta la competencia cuando los profesionales del conocimiento establecen metodologías para que el conocimiento fluya en la organización.

Comportamientos habituales de los profesionales del conocimiento con relación a reunir, emplear, hacer fluir y compartir la información y el conocimiento organizacional

Los comportamientos se ubican en:
Grado

- Valora y emplea el conocimiento como su activo principal, y promueve esta concepción entre sus compañeros.
- Su trabajo está sistemáticamente orientado a construir, compartir y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión del conocimiento.
- Coordina, comunica y controla el correcto fluir de la información con el firme convencimiento de que agrega valor a la organización y a las personas. Se ocupa de que el conocimiento de la compañía llegue a todos los interesados.
- Fomenta y lidera el trabajo en equipo con el principal objetivo de añadir valor relativo al propósito general de la compañía y obtener beneficios para la organización a partir del conocimiento compartido.
- Tiene una visión general del conocimiento necesario para lograr los objetivos empresariales estratégicos (mapa de conocimiento), y genera acciones concretas desde esta perspectiva.
- Motiva y apoya a otros profesionales del conocimiento; es considerado un referente entre sus pares y en el mercado en general.
- Idea e implementa estrategias destinadas a conectar el caudal de conocimientos y las capacidades de los miembros de su equipo, por un lado, y las estrategias de la compañía, por el otro, potenciando la posibilidad de crecimiento y de éxito tanto de los empleados como de la organización, a través de una gestión estratégica de las competencias.
- Diseña estructuras organizativas que fomentan y facilitan la circulación del conocimiento y la información, tanto vertical como horizontalmente. Implementa sistemas de redes de apoyo al desarrollo de conocimientos y competencias.
- Sistematiza, reúne y utiliza el conocimiento adquirido, añadiendo valor a los resultados de su gestión.
- Comparte, por medio de una eficiente comunicación, su conocimiento y la riqueza de sus propias experiencias, y se abre al conocimiento de los otros, con el fin de alcanzar objetivos y logros más importantes.

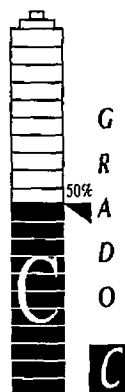


- Idea e implementa metodologías de trabajo concretas para que la *expertise* y el conocimiento circulen fluidamente en la organización y se potencien, produciendo resultados cada vez más exitosos.
- Identifica entre los profesionales del conocimiento nuevos vínculos de saber que sirven como potenciadores de valor, conectando y reforzando flujos separados de información en campos de conocimiento.
- Crea nuevo conocimiento mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo, y lo difunde eficientemente entre sus compañeros.
- Localiza y distingue nuevas fuentes de información, y las combina y conecta con el conocimiento organizacional ya adquirido.

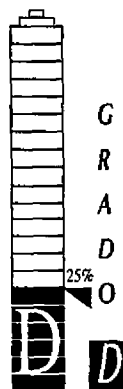
- Valora y emplea el conocimiento como su activo principal.
- Suele presentar propuestas, proyectos y actividades destinados a compartir y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión del conocimiento.
- Valora el trabajo en equipo por considerar que añade valor relativo al propósito general de la compañía y que brinda beneficios para la misma a partir del conocimiento compartido. Suele promocionarlo y organizarlo.
- Motiva y apoya a otros profesionales del conocimiento; es considerado un referente entre sus pares.
- Fomenta y facilita la circulación del conocimiento en la organización, con el propósito de crear valor en los distintos procesos de la compañía.
- Comparte logros y experiencias y se abre al conocimiento y capacidades de los otros, con el fin de alcanzar objetivos y logros más importantes en la actividad.
- Comunica eficaz y eficientemente la información; se ocupa de que el conocimiento de la compañía llegue a todos los interesados.
- Localiza y distingue nuevas fuentes de información, y sugiere utilizarlas.
- Participa activamente en equipos de trabajo a fin de obtener beneficios para la organización a partir del conocimiento y las habilidades compartidos. En ocasiones, es impulsor de dichos equipos.
- Motiva y apoya a otros profesionales del conocimiento. Su actitud crea un clima propicio para compartir conocimientos y competencias, e incrementarlos.
- Con el objetivo de facilitar el aprendizaje, brinda explicaciones acerca de cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera, y se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.



- Considera el conocimiento como un activo importante para la generación de valor dentro de la compañía. Es consciente de que compartirlo facilita el logro de los objetivos organizacionales, en el marco de la gestión del conocimiento.
- Apoya activamente propuestas, proyectos y actividades destinados a compartir y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión del conocimiento y de las competencias.
- Comparte información, conocimientos y experiencias, cuidando su correcto flujo dentro de la empresa.
- Se muestra bien predispuesto a la hora de compartir el conocimiento propio y de recibir el que puedan aportarle los demás. Tiene una actitud positiva respecto del trabajo en equipo y del intercambio de información y conocimientos.
- Actúa con entusiasmo en equipos que comparten conocimientos y obtienen logros a partir de esta metodología. Su actitud crea un clima propicio para compartir el conocimiento e incrementarlo.

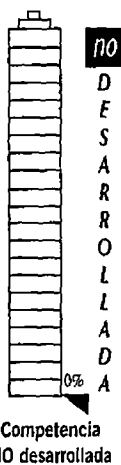


- Comparte información, cuidando el correcto flujo de la misma dentro de la empresa.
- Participa e instrumenta las pautas organizacionales con relación al flujo de la información y los conocimientos, para un mejor logro de los objetivos fijados.
- Cuando se lo solicitan, participa satisfactoriamente en equipos de trabajo que comparten el conocimiento con el fin de potenciarlo.
- Comunica eficientemente información al resto del equipo.
- Hace correcto uso de las herramientas informáticas para distribuir información.
- Comparte sus logros a fin de enriquecer el conocimiento organizacional, aunque no hace lo mismo con relación a los fracasos o errores cometidos.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene dificultad para trabajar en equipo y para intercambiar información y conocimientos.
- o Su actitud le impide colaborar para añadir valor a los resultados organizacionales, a partir de la gestión estratégica del conocimiento.
- o Compartir el conocimiento y hacerlo fluir en la organización de modo estratégico no es para él una manera de añadir valor a los fines últimos de la compañía.
- o Escatima la transmisión de información y conocimientos propios, anteponiendo su supuesto desarrollo individual de carrera y menospreciando el concepto de éxito a partir de la obtención de logros comunes.
- o Su participación en equipos de trabajo que comparten el conocimiento es insatisfactoria y escasa; no demuestra una buena predisposición a la hora de exponer lo propio, aunque sí se mantiene atento a los aportes ajenos.
- o Si bien valora el conocimiento en sí mismo, no suele utilizarlo estratégicamente en favor del propósito de la compañía.
- o Comunica información incompleta, y lo hace con dificultad.
- o No se preocupa por el correcto fluir de la información a su cargo dentro de la organización.



DESARROLLO DE REDES FLEXIBLES: Hace referencia a la inteligencia en red de los individuos, basada en redes informales en donde las personas trabajan juntas para crear ideas innovadoras y novedades.

Las redes flexibles parten de las personas y de su comunicación para compartir y crear conocimiento, nuevas ideas, e innovar con el propósito de mejorar los resultados.

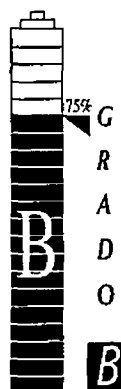
Comportamientos habituales de los profesionales del conocimiento respecto de la inteligencia y el trabajo en red con otros profesionales

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

- Desarrolla e implementa estrategias personales y organizacionales que promueven y sistematizan el trabajo conjunto, a fin de instalar dentro de la organización espacios concretos de creación e innovación.
- Es consciente de la importancia del concepto "inteligencia en red", y trabaja ideando estrategias y herramientas que facilitan su desarrollo en la organización. Se preocupa por que los demás comprendan y actúen de acuerdo con esta fundamental noción.
- Imagina y pone en marcha nuevas dimensiones de redes formales e informales que facilitan que se compartan e incrementen los conocimientos.
- Es intuitivo. Sabe escuchar y observar a los demás, utilizando esta habilidad para crear y sostener lazos formales e informales que le permiten compartir y renovar conocimientos.
- 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; establece fuertes vínculos con sus compañeros, con el propósito de mejorar los resultados de la gestión, en base al trabajo conjunto y el conocimiento compartido.
- Valora y emplea el conocimiento como el activo principal de la organización, y promueve esta convicción entre sus compañeros.
- Con relación a crear conocimiento e innovar, constantemente brinda *feedback* –formal e informal– a los miembros de su equipo de trabajo, con el fin de enriquecer y enriquecerse en la interacción.
- Considera a los integrantes de su equipo sistemas de apoyo informales, a los cuales recurre con frecuencia, obteniendo respuestas positivas.



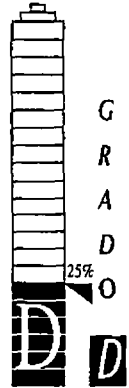
- Participa y promueve las actividades que fomentan el trabajo conjunto y el conocimiento compartido.
- Hace valiosas y concretas sugerencias destinadas a promover el trabajo en equipo y el intercambio del conocimiento, y aprovecha plenamente los espacios de creación e innovación (tanto formales como informales).
- Utiliza estratégica y eficientemente las redes formales e informales que facilitan el incremento y la innovación del conocimiento.
- Escucha y observa a los demás sistemáticamente. Se abre a los aportes de los otros a fin de mejorar su propio rendimiento y obtener nuevos conocimientos.
- Establece vínculos de respeto y confianza; crea lazos formales e informales que le permiten compartir y actualizar saberes y experiencias.
- Siempre está dispuesto a brindar su aporte a fin de mejorar la *performance* de su equipo.
- Valora y emplea el conocimiento como el activo principal de la organización.
- Con relación a crear conocimientos e innovación da *feedback* a los miembros de su equipo con el fin de enriquecer y enriquecerse.
- Considera a los integrantes de su equipo sistemas de apoyo informales, y recurre a ellos asiduamente.



- Participa con entusiasmo en redes formales e informales de conocimiento, para el mejor logro de los objetivos organizacionales.
- Está atento a los demás y a los aportes que éstos puedan brindarle a partir de sus experiencias y conocimientos.
- Establece lazos formales e informales que le permiten compartir y actualizar saberes y experiencias.
- Demuestra estar bien predispuesto a compartir sus saberes y experiencias.
- Valora el conocimiento como un activo importante dentro de la organización.
- De considerarlo necesario, da *feedback* a sus colaboradores y/o compañeros, con el propósito de mejorar los resultados propios y del equipo.

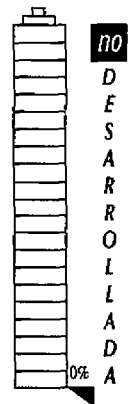


- Forma parte de redes de conocimiento y transmite los saberes adquiridos a los grupos de trabajo en los que participa.
- Está atento a los demás y a los aportes que éstos puedan brindarle a partir de sus experiencias y conocimientos.
- Establece lazos formales e informales que le permiten compartir y renovar saberes y experiencias.
- Cuando le es sugerido o cuando participa en alguna actividad relacionada, comparte su conocimiento y experiencias.
- Pide *feedback* a compañeros y superiores a fin de mejorar su *performance*.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene dificultad para compartir su conocimiento y experiencias, y para abrirse positivamente a los aportes de los otros.
- o Es introvertido, y le cuesta establecer lazos (tanto formales como informales) a fin renovar saberes propios y organizacionales.
- o Su actitud no tiende a inspirar confianza.
- o Casi no da ni solicita *feedback*. Frente al *feedback* brindado por un superior, reflexiona escasamente sobre los cambios necesarios que debiera realizar para mejorar su *performance*.
- o Participa en redes formales de conocimiento sólo si existe una indicación al respecto por parte de un superior. De las redes informales participa sólo excepcionalmente.



Competencia NO desarrollada

DESARROLLO DE REDES INTELIGENTES: Hace referencia a la capacidad de combinar las redes rígidas (por ejemplo, los sistemas) y las flexibles (comunicaciones informales), uniendo las estrategias empresariales inteligentes de todas las personas de la compañía.

Las personas trabajan con sistemas, las personas trabajan con personas y los sistemas están conectados entre sí, apoyando a los profesionales del conocimiento para que éstos añadan valor.

Comportamientos habituales de los profesionales del conocimiento con relación a la creación de vínculos entre redes rígidas y flexibles

Los comportamientos se ubican en: Grado

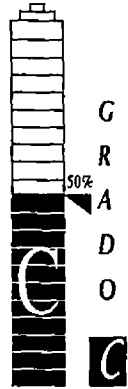
- Cree firmemente que los sistemas son útiles para las organizaciones en la medida en que los profesionales que las integran son partícipes activos de los mismos. Actúa consecuentemente con esta convicción, y la promueve entre los demás.
- Diseña e implementa redes inteligentes, formales e informales, combinando sistemas (*software*) y redes digitales, con el fin de que el conocimiento fluya mejor en la organización y se potencie.
- Idea estrategias comunicacionales tendientes a persuadir a los demás profesionales de que deben pensar y actuar en red, entre sí y con los sistemas.
- Potencia el valor del conocimiento existente en la organización, utilizando las redes rígidas como vínculos de conocimiento y herramientas de apoyo que facilitan la unión de las estrategias empresariales inteligentes de todas las personas de la compañía.



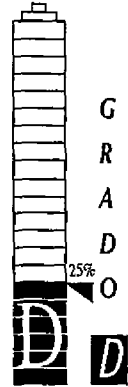
- Cree que los sistemas son útiles para las organizaciones en la medida en que cuentan con la participación de los profesionales de esas empresas. Actúa en forma consecuente con esta convicción.
- Trabaja permanentemente para que los sistemas y las redes formales de la empresa se combinen con las redes informales. Su propósito es que el conocimiento fluya de la mejor manera posible dentro de la organización.
- Se esfuerza constantemente por trabajar en red, compartiendo sus experiencias y saberes tanto informal como formalmente, así como a través de los sistemas disponibles (redes rígidas) destinados a ese fin.
- Propone actividades varias para que todos los profesionales de la organización se encuentren capacitados para actuar en redes inteligentes.



- Sabe que los sistemas son útiles para las organizaciones en la medida en que cuentan con la participación de los profesionales que integran esas empresas, y actúa en consecuencia.
- Propone redes informales que puedan mejorar el resultado final de las redes formales en el contexto de la organización.
- Actúa positivamente para unir las redes formales e informales, y hace aportes concretos para que el conocimiento fluya mejor dentro de la organización.
- Utiliza correctamente las herramientas de comunicación disponibles, y fomenta su buen uso entre sus compañeros.

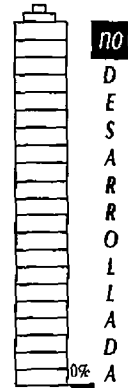


- Combina las redes rígidas y flexibles adecuadamente, con la conveniente supervisión.
- Si bien no las propone, participa activamente en redes informales que mejoran el resultado final de las redes formales.
- Si se le solicita, hace aportes valiosos tendientes a mejorar la circulación del conocimiento en la organización a través de redes formales e informales.
- Utiliza correctamente las herramientas de comunicación disponibles, y eventualmente les da un uso superior al habitual.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene escasa conciencia de que los sistemas sólo son útiles para las organizaciones en la medida en que los profesionales que integran esas empresas son participantes activos de los mismos.
- o Participa esporádicamente en redes informales.
- o No hace aportes concretos para mejorar el resultado final de las redes formales.
- o Tiene dificultad para trabajar en red y para compartir sus experiencias y saberes tanto informal como formalmente, así como a través de los sistemas disponibles (redes rígidas) destinados a ese fin.



Competencia NO desarrollada

CONOCIMIENTO INTELIGENTE: Es el conocimiento que añade valor real a la compañía mediante la gestión del conocimiento; de esta manera, este conocimiento circula entre las distintas unidades de la organización o de la empresa o del servicio, para beneficio de todos. Su fuerza mantiene unida a la compañía y mejora los resultados de todos los colaboradores.

La gestión del conocimiento, en definitiva, tiene sentido cuando añade valor a los fines últimos de la organización. Si bien indirectamente las personas se benefician en forma individual, no es éste el objetivo perseguido.

Comportamientos de los profesionales del conocimiento respecto de la posibilidad de añadir valor real a la compañía a partir de la gestión del conocimiento

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Entiende, comparte y proclama que el conocimiento es el activo principal tanto propio como organizacional. Actúa en consecuencia y promueve lo mismo en los demás.
- Localiza y distingue nuevas fuentes de información y las combina y conecta con el conocimiento organizacional existente.
- Su trabajo está sistemáticamente orientado a construir, compartir y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión del conocimiento.
- Fomenta y lidera el trabajo en equipo con el principal objetivo de añadir valor relativo al propósito general de la compañía y obtener beneficios para la organización a partir del conocimiento compartido.
- Crea nuevo conocimiento mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo, y lo difunde eficientemente entre sus compañeros.
- Tiene una visión general del conocimiento necesario para lograr los objetivos empresariales estratégicos (mapa de conocimiento), y genera acciones concretas con esta perspectiva.
- Idea e implementa estrategias destinadas a ligar el caudal del conocimiento y las estrategias de la compañía, potenciando la posibilidad de crecimiento y de éxito, a través de una gestión estratégica del conocimiento.
- Identifica nuevos vínculos para la circulación de conocimientos, conectando y reforzando flujos separados de información en campos de conocimiento.
- Diseña estructuras organizativas que fomentan y facilitan la circulación del conocimiento, e implementa sistemas de redes de apoyo.
- Sistematiza, reúne y utiliza el conocimiento adquirido, añadiendo valor a los resultados de su gestión.
- Comparte su conocimiento y se abre al conocimiento de los otros con el fin de alcanzar objetivos y logros más importantes en la actividad y añadir valor real a los fines últimos de la organización.
- Coordina, comunica y controla el correcto flujo de la información, con el firme convencimiento de que de esta manera agrega valor a la organización y a las personas que la integran.
- Idea e implementa metodologías de trabajo concretas para que el conocimiento circule fluidamente en la organización y se potencie, dando resultados futuros cada vez más exitosos.

100%



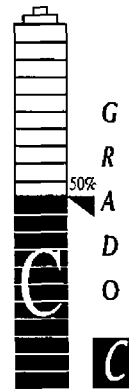
G
R
A
D
O

A

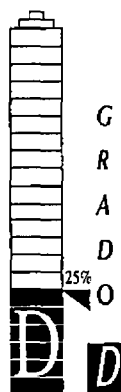
- Valora y emplea el conocimiento como el activo principal tanto propio como de la organización.
- Sostiene siempre que el conocimiento debe ser compartido dentro de la empresa, más allá de las diferencias que puedan existir entre diferentes áreas.
- Suele presentar propuestas, proyectos y actividades destinados a compartir saberes y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión del conocimiento.
- Valora el trabajo en equipo por considerar que añade valor real a los fines últimos de la organización y permite obtener beneficios para la compañía, a partir del conocimiento compartido. Suele promoverlo y organizarlo.
- Fomenta y facilita la circulación del conocimiento en la organización, con el propósito de crear valor en los distintos procesos de la compañía.
- Comparte logros y experiencias, y se abre al conocimiento de los otros, con el fin de alcanzar objetivos y logros más importantes en la actividad.
- Comunica eficaz y eficientemente la información; se ocupa de que el conocimiento de la compañía llegue a todos los interesados.
- Localiza y distingue nuevas fuentes de información, y sugiere utilizarlas.
- Participa activamente en equipos de trabajo a fin de obtener beneficios para la organización a partir del conocimiento compartido. En ocasiones es impulsor de los mismos.



- Considera el conocimiento como un activo importante para la generación de valor dentro de la compañía. Es consciente de que compartirlo facilita el logro de los objetivos organizacionales, en el marco de la gestión del conocimiento.
- Comparte información y se preocupa por el correcto flujo de la misma dentro de la empresa.
- Apoya activamente propuestas, proyectos y actividades destinados a compartir información y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión del conocimiento, y acata las pautas organizativas que existan sobre el particular.
- Comparte logros y experiencias, y se abre al conocimiento de los otros, con el fin de alcanzar objetivos y logros más importantes en la actividad.
- Muestra una actitud positiva; se muestra bien predispuesto a compartir el conocimiento propio y recibir el que puedan aportarle los demás. Tiene una actitud positiva respecto del trabajo en equipo y el intercambio de información y conocimiento.
- Actúa con entusiasmo en equipos que comparten conocimientos y obtienen logros a partir de esta metodología. Su actitud crea un clima propicio para compartir conocimientos e incrementarlos.

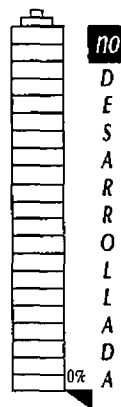


- Comparte información y se preocupa por el correcto flujo de la misma dentro de la organización.
- Acepta e instrumenta de buen grado las consignas de la organización en materia de conocimiento compartido.
- Cuando se lo solicitan, participa satisfactoriamente en equipos de trabajo que comparten el conocimiento con el fin de potenciarlo.
- Comunica eficientemente información al resto del equipo.
- Hace correcto uso de las herramientas informáticas para distribuir datos y conocimientos.
- Comparte sus logros a fin de enriquecer el conocimiento organizacional, pero no hace lo mismo con relación a los fracasos o errores cometidos.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene dificultad para trabajar en equipo y para intercambiar información, experiencias y conocimientos.
- o Su actitud le impide colaborar para añadir valor a los logros organizacionales, a partir de la gestión estratégica del conocimiento.
- o Acuerda con la idea de que compartir el conocimiento de modo estratégico es una manera de potenciarlo y de añadir valor a los fines últimos de la organización, pero no actúa consecuentemente con esa premisa. Si bien valora el conocimiento en sí mismo, no suele utilizarlo estratégicamente en favor del propósito de la compañía.
- o Su participación en equipos de trabajo que comparten el conocimiento es insatisfactoria y escasa; no demuestra una buena predisposición a exponer lo propio.
- o Se comunica de modo incompleto y con dificultad; es poco claro y se muestra poco dispuesto a compartir información y conocimiento.



Competencia NO desarrollada

CREAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO QUE OFREZCAN OPORTUNIDADES DESAFIANTES: Esta competencia hace referencia al nacimiento de nuevas formas organizativas para que los profesionales puedan trabajar con altos estándares de rendimiento aplicables tanto a sí mismos como a su equipo, con el fin de crear valor para la compañía mediante la creación de situaciones desafiantes que los motiven a añadir valor en situaciones de aprendizaje continuo, para que sea posible sentir el reto y la energía necesarios para ir más allá de los resultados habituales y tener un genuino compromiso con la organización.

Comportamientos habituales de los profesionales del conocimiento respecto del fomento de retos, desafíos y compromiso con la organización y el aprendizaje continuo

Los comportamientos se ubican en:
Grado

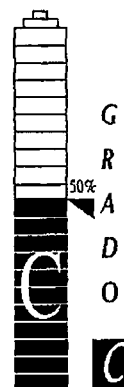


- Idea e implementa estrategias destinadas a que los profesionales puedan trabajar con altos estándares de rendimiento aplicables tanto a sí mismos como a su equipo, potenciando la posibilidad de crecimiento y de éxito tanto de la organización como de sus miembros.
- Diseña estructuras organizativas que fomentan la creación de situaciones desafiantes y motivan el aprendizaje continuo y la creación de valor para la compañía.
- Su trabajo está sistemáticamente orientado a aumentar el reto y la energía necesarios para ir más allá de los resultados habituales.
- Idea, fomenta y lidera actividades y herramientas destinadas a generar y mantener un compromiso genuino con la organización.
- Se compromete con la organización, brinda su ejemplo y estimula a los miembros del equipo para que también vivencien a la organización y sus logros como propios.
- Motiva y apoya sistemáticamente a otros profesionales. Es un referente por su compromiso, proactividad y desafíos. Se muestra siempre enérgico y activo.
- Desarrolla y dirige equipos de trabajo de alto rendimiento, mediante la construcción conjunta de objetivos grupales desafiantes que implican aprendizaje e involucramiento continuos.
- Brinda *feedback* sistemáticamente (tanto formal como informal) a los integrantes de su equipo, para que sepan en qué nivel de *performance* se encuentran respecto del esperado. Comunica específicamente a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo continuo.
- Reconoce y recompensa el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales, a fin de mantener constante el nivel de motivación y compromiso.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca su esfuerzo y el de sus colaboradores, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.

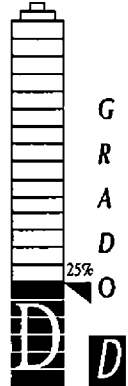
- Con el objetivo de facilitar el aprendizaje continuo, brinda explicaciones acerca de cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera, y se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones.
- Realiza diversas actividades dirigidas a mantener el compromiso y la responsabilidad de sus colaboradores.
- Se compromete con la organización y brinda su ejemplo al respecto.
- Da *feedback* para que sus colaboradores sepan cómo están obrando, con relación a lo que se espera de ellos. Hace sugerencias y plantea situaciones concretas de reto y desafío para lograr que su equipo se supere y vaya en búsqueda de mejores resultados.
- Alienta a su equipo para que avance continuamente, generando compromiso con los objetivos organizacionales.
- Reconoce el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.
- Intenta que la empresa reconozca su esfuerzo y el de sus colaboradores, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.



- Es un buen conductor de equipos de aprendizaje continuo; esto le permite proponerse y alcanzar objetivos desafiantes que agregan valor a la organización.
- Sugiere la realización de actividades cuyo fin sea fomentar y aumentar el compromiso de su equipo con la empresa.
- Tiene una actitud positiva respecto de las situaciones desafiantes que plantean, a su vez, la posibilidad de superarse.
- A menudo (aunque no de manera sistemática) da *feedback* para que sus colaboradores sepan cómo están obrando, con relación a lo que se espera de ellos. Hace sugerencias para alcanzar objetivos más ambiciosos.

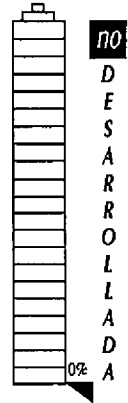


- Si se lo solicitan, da instrucciones detalladas acerca de cómo realizar el trabajo, de manera tal de poder alcanzar con mayor éxito los objetivos acordados.
- Tiene una actitud positiva respecto del trabajo conjunto.
- Conduce equipos de aprendizaje continuo, brindando adecuada supervisión.
- Si un superior o un colaborador se lo solicita, da *feedback* a los miembros de su equipo, les brinda consejos y les plantea situaciones que los estimulen a aprender.



Competencia en su grado mínimo

- o Generalmente no plantea situaciones desafiantes que impulsen a añadir valor en situaciones de aprendizaje continuo.
- o Se muestra autocrático. No delega autoridad y no fomenta entre sus colaboradores la toma de responsabilidades a nivel individual y como equipo.
- o Tiene una actitud sumamente pasiva con relación a su propia superación y a la de su equipo.
- o Su postura dificulta que su equipo de trabajo mantenga el nivel de compromiso y energía necesario para superar los resultados habituales. Se muestra conformista en este sentido.
- o Obstaculiza el aprendizaje, evadiendo las situaciones desafiantes y recurriendo siempre a modos y herramientas existentes. Tiene una gran dificultad para cambiar su forma de gestión y trabajo en pos de superar los resultados obtenidos.
- o Sólo brinda *feedback* cuando se lo indica un superior.
- o Raramente reconoce y valora los resultados potenciadores de los demás, y no se preocupa por que la organización lo haga.



Competencia NO desarrollada

E-people y gestión del conocimiento

REDES A PARTIR DE COMUNIDAD DE INTERESES: Crear redes alrededor de un interés común con el objetivo principal de intercambiar información. Estas comunidades de *chat* son muy populares en Internet.

Las redes por comunidad de intereses no reconocen barreras geográficas ni de otro tipo. Por medio de la red y sin necesidad de relacionarse personalmente, todos los miembros comparten un conocimiento que añadirá valor al resultado de cada uno y del intercambio, para potenciar el resultado de todos los participantes.

Comportamientos habituales frente a la red, en tanto herramienta de intercambio de conocimiento e información

Los comportamientos se ubican en:
Grado

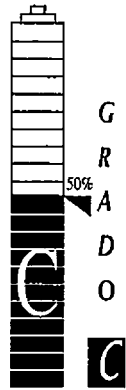
- Tiene la convicción de que la red es una herramienta fundamental para compartir y actualizar el conocimiento organizacional a escala global, más allá de las barreras culturales y geográficas. Actúa consecuentemente con esta idea, y propone activa y concretamente la plena incorporación de esta herramienta dentro de la organización.
- Está atento y capta con facilidad los intereses comunes que circulan en la compañía.
- Se ocupa sistemáticamente de promover el intercambio de información, a fin de agregar valor al conocimiento y a los resultados organizacionales.
- Imagina, crea y desarrolla redes formales e informales para compartir conocimientos mediante el uso de nuevas tecnologías.
- Idea, utiliza y promueve las herramientas de debate en red (grupos de visión, grupos de discusión, *chat*, técnicas de publicación y suscripción, etc.) como elementos habituales de trabajo.
- Organiza actividades de capacitación cuyo objetivo es dotar a los profesionales de todos los conocimientos y herramientas necesarios para poder acceder fácilmente a la red, con el fin de compartir conocimientos, experiencias e información. Se preocupa y ocupa de que se internalice este mecanismo como potenciador del éxito en los resultados organizacionales.



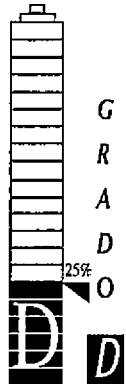
- Sabe y cree que la red es una herramienta fundamental a la hora de compartir y actualizar el conocimiento organizacional más allá de las barreras geográficas y culturales.
- Promueve el intercambio de información, a fin de agregar valor al conocimiento y a los resultados de la organización.
- Participa y en ocasiones desarrolla o impulsa redes informales con el propósito de compartir información.
- Utiliza eficientemente la tecnología con el fin de compartir conocimiento y agregar valor a los logros empresariales. Recurre sistemáticamente a redes formales e informales con este claro propósito.
- Promueve el uso de las herramientas de debate en red (grupos de visión, grupos de discusión, *chat*, técnicas de publicación y suscripción, etc.) como elementos habituales de trabajo.
- Se ocupa personalmente de aclarar dudas respecto de la utilización de estas tecnologías y sistemas, asegurándose por varios medios de que la explicación haya sido comprendida correctamente.



- Recurre a las diversas comunidades de intereses, utilizando la red como herramienta de obtención de información e instancia de aprendizaje.
- Sabe que el intercambio de información agrega valor real al conocimiento y a los resultados de la organización.
- Participa activamente de *chats* con el propósito de obtener información útil para los propósitos de la organización.
- Cuando se lo sugiere un par o un superior, participa en instancias alternativas de debate en la red (grupos de visión, grupos de discusión, técnicas de publicación y suscripción, etc.).

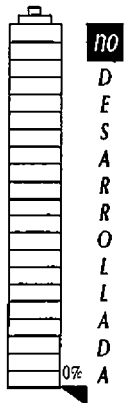


- Si bien no tiene interiorizada la red como herramienta habitual de trabajo para el intercambio y enriquecimiento del conocimiento organizacional, es permeable a las sugerencias que recibe por parte de sus superiores y recurre a las diversas comunidades de interés siempre que se lo aconsejan.
- Cuando participa de *chats* u otro tipo de instancias de debate en red, hace valiosos aportes y aprende de los demás, sin que le importen las diferencias culturales que pudieran existir.
- Sabe que el intercambio de información agrega valor real al conocimiento y a los resultados de la organización, y su compromiso en este sentido depende de su grado de interés en cada tema.
- Solicita asesoramiento para utilizar estas herramientas, con relación a aspectos tanto prácticos como estratégicos, a fin de hacer un uso eficiente de las mismas.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene dificultad para captar la idea de que el intercambio de información agrega valor al conocimiento y a los resultados de la organización.
- o Le cuesta visualizar a la red como herramienta habitual de trabajo cuyo fin es compartir y actualizar el conocimiento organizacional más allá de las barreras geográficas y culturales.
- o Casi no participa de redes informales a fin de obtener información útil para los propósitos de la organización; sólo lo hace cuando se lo requiere un superior.
- o En caso de participar en un *chat* o alguna otra herramienta de debate en red, su actitud es pasiva, tanto en su papel de emisor como de receptor de información; hace pocos aportes y no se abre al conocimiento y las experiencias de los demás.
- o Las diferencias culturales son una barrera que le cuesta superar a fin de obtener información o conocimientos efectivos.
- o No cuenta con suficiente información para hacer correcto uso de las herramientas de debate de la red. A su vez, no se interesa por participar en actividades de capacitación que le brinden el conocimiento necesario para superar esa limitación.



Competencia NO desarrollada

Competencias para empresas del conocimiento

Las empresas del conocimiento son aquellas cuyos productos/servicios dependen principalmente del conocimiento; el ejemplo clásico de este tipo de empresas son las consultorías. A continuación se expondrán comportamientos con relación a competencias específicas para empresas del conocimiento.

TRABAJO EN EQUIPO CENTRADO EN OBJETIVOS: La habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para alcanzar un objetivo común.

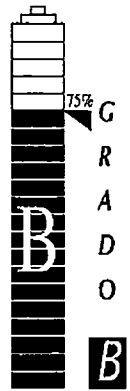
Comportamientos habituales referidos a la obtención de resultados comunes que agreguen valor al producto o servicio ofrecido

Los comportamientos se ubican en: Grado

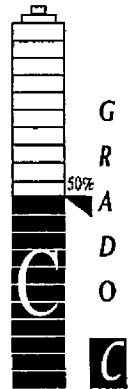
- Tiene la convicción y la certeza de que su equipo es un elemento estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales. Es activamente consciente de la importancia de saberse y sentirse participe tanto de la gestión en general como del negocio en particular, y promueve esta idea entre los suyos.
- Comparte sistemáticamente con su equipo la información necesaria para alcanzar los objetivos acordados.
- Por diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que él mismo idea e implementa, comunica una visión clara del propósito planteado.
- Une y moviliza formal e informalmente al equipo entero a fin de no perder de vista los objetivos comunes por los cuales se trabaja.
- Tiene una gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre anteponiendo los objetivos acordados. Fomenta esta actitud entre los suyos, siendo siempre coherente en su discurso y su acción.
- Inicia, mantiene y fomenta el contacto con otros equipos para construir una sólida red de apoyo formal e informal de conocimiento e información.
- Brinda *feedback* para que sus colaboradores sepan en qué medida sus actividades y comportamientos se acercan o se alejan del estándar de *performance* ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución de los rendimientos para favorecer el logro de objetivos comunes.
- Comprende cabalmente el alcance y la repercusión de sus acciones con relación a su equipo de trabajo, y utiliza estratégicamente el recurso del ejemplo para motivar y promover aspectos positivos que faciliten la obtención de resultados superlativos.
- Alienta cotidianamente al liderazgo y promueve el entusiasmo entre los miembros de su equipo para alcanzar los objetivos comunes.
- Reconoce y recompensa el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca su esfuerzo y el de sus colaboradores, tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.
- Genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciar los aspectos positivos del grupo y las habilidades de cada uno de sus miembros.



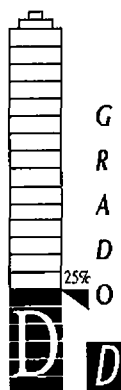
- Tiene una sólida comprensión del fundamental papel que desempeña el equipo con relación al logro de los objetivos organizacionales.
- Brinda *feedback* a sus colaboradores, explicando cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera, a fin de que el equipo pueda superar los resultados habituales.
- Integra los diversos estilos y habilidades con los que cuentan sus colaboradores, a fin de optimizar el desempeño y el entusiasmo del equipo.
- Valora y defiende a su grupo, reconociendo sus logros y pudiendo ser objetivo y crítico con respecto a su desempeño y reputación.
- Es un buen comunicador de objetivos y propósitos; es claro y está atento a que todos los miembros del equipo comprendan adecuadamente su misión.
- Mantiene buen contacto con otros equipos, lo que posibilita formar una red de apoyo formal e informal de conocimiento e información.
- Comparte con su equipo la información con la que cuenta, para alcanzar los objetivos acordados.



- Hace aportes concretos para que su equipo no pierda de vista los objetivos planteados.
- Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener resultados comunes exitosos.
- Facilita los enfoques grupales.
- Suele brindar *feedback* cuando detecta que el equipo o alguno de sus miembros ha dejado de actuar centrado en los objetivos y propósitos acordados en conjunto.
- Facilita al equipo el acceso a conocimientos e información que puedan añadir valor a la tarea.
- Reconoce y resalta aspectos positivos del equipo y de sus miembros.
- Muestra entusiasmo frente a proyectos intergrupales, y motiva a su equipo para que se abra a la información que los otros puedan brindarle.

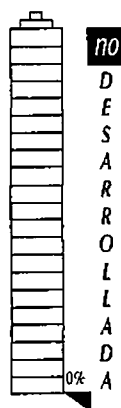


- Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que pueden ayudar a la obtención de objetivos comunes.
- No siempre es objetivo a la hora de analizar el desempeño y la reputación de su equipo, pero se esfuerza por serlo.
- Lleva a cabo algunas acciones formales (como, por ejemplo, reuniones de equipo cada vez que lo considera necesario) a fin de despejar dudas y brindar consejos que aclaren propósitos y objetivos.
- Brinda *feedback* sólo cuando se lo solicita un superior o un integrante del equipo.
- Comparte información y trabaja cooperativamente con su equipo.
- Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo, discutiendo su función, y trabaja para su progreso.
- Siempre que se lo solicitan, se muestra abierto a compartir información y conocimiento que faciliten la obtención de resultados comunes.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene dificultades para evaluar objetivamente el desempeño y la reputación de su equipo.
- o Sólo brinda *feedback* cuando se lo solicita un superior.
- o Es reticente a compartir información y conocimientos.
- o Le cuesta visualizar a su equipo como un elemento estratégico respecto de los objetivos organizacionales.
- o Se muestra pasivo frente al resto de los equipos, desaprovechando la oportunidad de mejorar personalmente y enriquecer a su equipo en base a los aportes que podrían recibir.
- o No está atento a que los nuevos miembros se integren correctamente al equipo e interpreten adecuadamente su función dentro del mismo.
- o Se ocupa escasamente de mantener entusiasmado al grupo y de potenciar, a través de una efectiva gestión y organización, los aspectos positivos con los que éste cuenta.



Competencia NO desarrollada

COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTOS: Habilidad de comunicación personal que asegure una comunicación clara dentro del grupo; con el propósito de alentar a los miembros del equipo a compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.

*Comportamientos habituales con relación al conocimiento
y su transmisión*

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

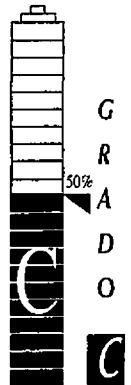
- Entiende, comparte y proclama que el conocimiento es el activo principal tanto propio como de la organización. Promueve con convicción la necesidad de comunicarlo eficiente y eficazmente a través de herramientas formales e informales que sirvan de apoyo a su correcta divulgación.
- Su trabajo está sistemáticamente orientado a construir, compartir y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión y comunicación del conocimiento.
- Promueve una actitud abierta con relación a la comunicación, y su actuación es un modelo en esta área.
- Tiene una visión general del conocimiento existente en la organización (mapa de conocimiento), y ello le permite comunicar y compartir conocimientos de un modo estratégico, adecuándose a los objetivos de la empresa.
- Diseña estructuras organizativas que fomentan y facilitan la circulación del conocimiento, tanto vertical como horizontalmente. Implementa sistemas de redes de apoyo al conocimiento.
- Logra comprensión y compromiso de cooperación, demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, experiencias, problemas y opiniones.
- Comparte su conocimiento y la riqueza creada por sus esfuerzos, y se abre al conocimiento de los otros con el fin de alcanzar objetivos y logros más importantes en la actividad y añadir valor real a los fines últimos de la organización.
- Coordina y controla el correcto flujo de la información, con el firme convencimiento de que agrega valor a la organización y a las personas. Se ocupa de que el conocimiento de la compañía llegue a todos los interesados.
- Idea e implementa metodologías de trabajo concretas para que el conocimiento circule fluidamente en la organización y se potencie, generando resultados cada vez más exitosos.
- Identifica nuevos vínculos de conocimiento, conectando y reforzando flujos separados de datos e información en campos de conocimiento.
- Reconoce, respeta y valora los saberes y aportes realizados por los otros.
- Se comunica exitosamente en el entorno tanto nacional como internacional. Es reconocido como buen comunicador en la comunidad profesional, y se recurre a él para buscar asesoramiento, tanto formal como informalmente.



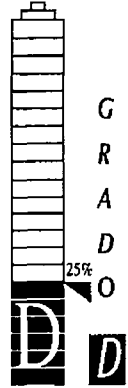
- Sostiene siempre que el conocimiento debe ser compartido dentro de la empresa, más allá de las diferencias que puedan existir entre diferentes áreas, y actúa consecuentemente.
- Suele presentar propuestas, proyectos y actividades destinados a compartir conocimientos y a obtener beneficios derivados de la eficaz comunicación de los mismos.
- Valora el trabajo en equipo por considerar que añade valor real a los fines últimos de la organización y permite a la compañía obtener beneficios a partir del conocimiento compartido. Suele promoverlo y organizarlo.
- Identifica los conflictos dentro del equipo y los encauza de forma constructiva.
- Fomenta y facilita la circulación del conocimiento en la organización, con el propósito de crear valor en los distintos procesos de la compañía.
- Comparte logros y experiencias, y se abre al conocimiento de los otros, con el fin de alcanzar objetivos y logros más importantes en la actividad.
- Comunica eficaz y eficientemente la información.
- Localiza y distingue nuevas fuentes de información, y sugiere utilizarlas.
- Participa activamente en equipos de trabajo a fin de obtener beneficios para la organización a partir del conocimiento compartido. En ocasiones es impulsor de los mismos.
- Se comunica eficientemente en el entorno tanto nacional como internacional.
- Comprende cabalmente temas complejos, y es capaz de transmitirlos con eficiencia.
- Formula preguntas perspicaces que se dirigen al nudo de los problemas.
- Sabe responder a los desafíos sin ponerse a la defensiva.



- Considera el conocimiento como un activo importante para la generación de valor dentro de la compañía, y es consciente de que su correcta comunicación aporta positivamente al logro de los objetivos organizacionales. Actúa consecuentemente con estas convicciones.
- Apoya activamente propuestas, proyectos y actividades destinados a compartir conocimientos y obtener beneficios derivados de su eficaz comunicación. Acata las pautas organizativas que existen sobre este particular.
- Comparte logros y experiencias, y se abre al conocimiento de los otros, con el fin de alcanzar objetivos y logros más importantes en la actividad.
- Suministra información, asegurando el correcto flujo de la misma dentro de la empresa.
- Tiene una actitud positiva con respecto al trabajo en equipo y al intercambio de información y conocimiento.
- Actúa con entusiasmo en equipos que comparten conocimientos y obtienen logros a partir de esta metodología. Su actitud crea un clima propicio para compartir conocimientos e incrementarlos.
- Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión.

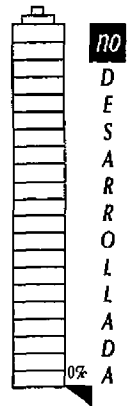


- Comparte información, preocupándose por el correcto flujo de la misma dentro de la empresa.
- Acepta e instrumenta de buen grado las consignas de la organización en materia de comunicación de conocimientos.
- Cuando se lo solicitan, participa satisfactoriamente en equipos de trabajo que comparten el conocimiento con el fin de potenciarlo.
- Hace aportes de valor en las discusiones grupales.
- Comunica eficientemente información al resto de su equipo.
- Hace correcto uso de las herramientas informáticas para distribuir datos y conocimientos.
- Escucha y se interesa por los puntos de vista de los integrantes de su equipo. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
- Se comunica con claridad y formula preguntas constructivas.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene dificultad para trabajar en equipo y para intercambiar información, experiencias y conocimientos.
- o Su participación en equipos de trabajo que comparten el conocimiento es insatisfactoria y escasa.
- o No demuestra buena predisposición a exponer lo propio, aunque sí se mantiene atento a los aportes ajenos.
- o Comunica de modo incompleto y con dificultad; es poco claro y se muestra reticente a compartir información y conocimientos.
- o Sus aportes de valor en las discusiones grupales son escasos.
- o Le cuesta comunicar eficientemente información al resto del equipo.
- o Tiene dificultad para formular preguntas constructivas.



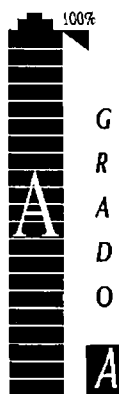
Competencia NO desarrollada

ORIENTAR Y DESARROLLAR A OTRAS PERSONAS: Capacidad para ayudar a que los demás descubran y alcancen su potencial.

Comportamientos habituales con relación al crecimiento y desarrollo de los demás

Los comportamientos se ubican en: Grado

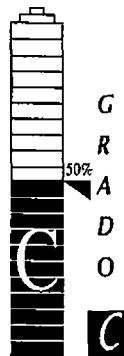
- Está convencido del valor estratégico que desempeñan los recursos humanos dentro de la organización. Es consciente del impacto positivo que su desarrollo aporta a los objetivos del negocio, a corto, mediano y largo plazo. Se ocupa de promover e instalar estas premisas.
- Alienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.
- Conoce las opciones de desarrollo de carrera y las implementa correctamente según los casos y circunstancias.
- Adopta un rol de facilitador y de guía. Busca el desarrollo de los colaboradores, responsabilizándose de ello. Orienta y motiva.
- Entabla una sólida comunicación con sus colaboradores, que le permite conocer sus expectativas y captar sus potencialidades.
- Analiza, evalúa y reevalúa el desempeño actual y potencial de sus colaboradores.
- Define e implementa acciones de desarrollo a largo plazo, en el marco de las estrategias y objetivos de la organización.
- Es consciente de ser un modelo a seguir, y asume la responsabilidad. Es coherente en sus acciones respecto de su discurso y su actitud genera adhesión, compromiso y fidelidad.
- Se esfuerza constante y sistemáticamente por mejorar la formación de los demás, a partir de un apropiado análisis de las necesidades de éstos y las de la organización.
- Fija objetivos claros de capacitación y desarrollo, respecto de los cuales hace un sistemático seguimiento individual y grupal.
- Comunica a sus colaboradores, en forma específica y eficiente, la evolución del rendimiento que presentan, para favorecer su desarrollo. Brinda *feedback* para que sus colaboradores sepan cuál es su nivel de *performance* respecto de lo esperado.



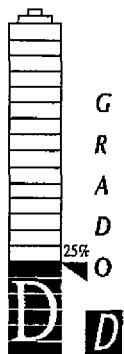
- Comprende la importancia y el valor estratégico del concepto de desarrollo, y actúa consecuentemente.
- Conoce las opciones de desarrollo de carrera y las implementa correctamente según los casos y circunstancias.
- Participa activamente en la planificación a largo plazo de la carrera de sus colaboradores, haciendo aportes valiosos y sensatos acerca de cada integrante del equipo respecto de los objetivos de la organización.
- Colabora con el personal a superar los obstáculos que se presentan, y acompaña y ayuda a sus colaboradores en el proceso de aprender de los errores.
- Brinda oportunidad, espacio y acompañamiento para que las personas acepten tareas estimulantes y desafiantes.
- Ayuda a los demás a pensar cómo mejorar su desempeño y desarrollarse dentro de la organización.
- Brinda *feedback* para que los colaboradores sepan cuál es su nivel de *performance* respecto de lo esperado.



- Conoce las opciones de desarrollo de carrera y sugiere a sus superiores posibles implementaciones según los casos y circunstancias.
- Está atento a las expectativas de los ejecutivos, y basándose en ello hace sugerencias de capacitación en el marco de las necesidades de la empresa.
- Acompaña a los demás en el proceso de aprender de los errores.
- Alienta a los miembros de su equipo a que tomen responsabilidades con relación al trabajo.
- Ayuda a los demás a pensar cómo pueden mejorar su desempeño y desarrollarse dentro de la organización.
- Comparte proactivamente su experiencia con los demás.
- Brinda *feedback* para que los colaboradores sepan cuál es su nivel de *performance* respecto de lo esperado.
- Estimula a los colegas mediante desafíos y reuniones.
- Participa en la elaboración de planes de carrera a mediano y corto plazo, proponiendo actividades de capacitación.

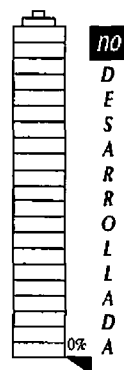


- Conoce las capacidades de los miembros de su equipo.
- Busca y propone a sus superiores posibles actividades de capacitación.
- Brinda apoyo a los demás en el proceso de aprender de los errores.
- Está atento al desempeño de sus colaboradores y los ayuda a pensar cómo mejorarlo.
- Comparte su experiencia con los demás.
- Brinda *feedback* adecuado.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene dificultad para mantenerse atento al desempeño de los demás, y para captar sus capacidades y potencialidades.
- o Demuestra escaso interés por el desarrollo de los miembros de su equipo.
- o No es proclive a compartir información, experiencias y conocimientos propios.
- o Brinda *feedback* sólo si se lo sugiere un superior.
- o Le cuesta ser claro en su comunicación en general, y particularmente en la transmisión de los objetivos de capacitación y desarrollo planteados.
- o No realiza un seguimiento sistemático del desempeño de sus colaboradores, ni individual ni grupal.
- o Conoce las opciones de desarrollo de carrera, pero sólo esporádicamente trabaja para su eficaz implementación.
- o Se preocupa escasamente por motivar a los demás a ser responsables y autónomos respecto de su propio desarrollo.
- o Discursivamente, sostiene un gran interés por el desarrollo de los miembros de su equipo, pero no actúa consecuentemente. Su falta de coherencia genera respuestas contrarias en lo relativo al nivel de adhesión, compromiso y fidelidad de los colaboradores frente a la organización.



Competencia NO desarrollada

DESARROLLAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE: Capacidad para generar confianza y relaciones productivas en toda la organización del cliente, reconociendo y adaptando las distintas culturas, pero manteniendo la independencia de la firma en su papel de consejera. Puede realzar la reputación de la firma con el cliente; también utiliza redes en la comunidad para este fin.

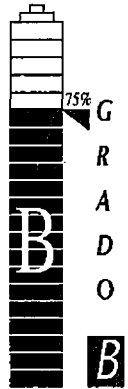
Comportamientos habituales respecto de la relación con los clientes actuales y potenciales

Los comportamientos se ubican en: Grado

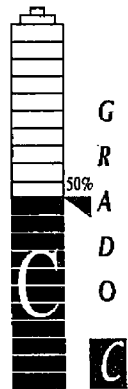
- Establece y mantiene, en el entorno del negocio, vínculos de confianza y credibilidad.
- Genera relaciones productivas en toda la organización del cliente donde se brindan servicios.
- Aprovecha cada contacto con el cliente como un espacio realmente productivo para la relación comercial.
- Realza comprometidamente la reputación de la firma a través de su imagen individual confiable, su profesionalismo y su conocimiento.
- Reconoce con facilidad la cultura de cada cliente y crea y/o adapta estrategias y herramientas que resulten específicamente eficientes y adecuadas, manteniendo –al mismo tiempo– la independencia de la firma en su papel de consejera.
- Cumple eficientemente la función de consejero de negocios confiable para el cliente, y mantiene un diálogo sistemático con el *management* senior de éste en una gran variedad de aspectos.
- Desafía y mejora las estrategias del cliente a partir de su credibilidad.
- Mantiene una sólida reputación personal en la comunidad de negocios, lo cual juega a favor de la credibilidad de la organización que integra, por parte tanto de los clientes actuales como de los potenciales.
- Idea e implementa diferentes redes en la comunidad para realzar la reputación de la firma.
- Está atento y constantemente informado respecto de las necesidades del mercado en general, y crea estrategias personales y organizacionales que posibilitan la generación de nuevos vínculos con posibles clientes.
- Establece una relación con perspectivas de largo plazo con los diferentes clientes.
- Promueve y lidera la búsqueda de información respecto de las necesidades latentes del cliente, de manera tal de poder ofrecer un servicio eficiente y dinámico.
- Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes.
- Su actitud constantemente proactiva impacta positivamente sobre los clientes y fortalece los vínculos de negocios.



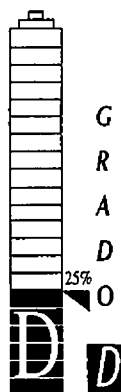
- Establece y mantiene con los clientes vínculos de confianza y credibilidad.
- Procura mantener un nivel de productividad alto en cada encuentro que tiene con los clientes.
- Brinda una imagen seria y confiable que da cuenta de la buena reputación de la firma.
- Reconoce la cultura de cada cliente y adapta estrategias y herramientas de acuerdo con las necesidades específicas detectadas.
- Demuestra habilidad para alentar a centrarse en los resultados.
- La confianza que obtiene por parte de los clientes le permite desafiar constructivamente sus puntos de vista.
- Establece productivas relaciones con los líderes clave de la organización del cliente.
- Tiene una sólida reputación personal.
- Trabaja asiduamente con redes externas.
- Se mantiene informado acerca de las necesidades del mercado en general, con el fin de enriquecer cualquier nuevo vínculo que pueda surgir con potenciales clientes.
- Investiga sobre las necesidades latentes del cliente y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.



- Despierta confianza en el cliente mediante su estilo personal, cumpliendo con las expectativas.
- Mantiene una actitud de total disponibilidad hacia el cliente, quien siempre puede ubicarlo con facilidad.
- Promueve el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta sobre expectativas mutuas y para recibir *feedback* sobre el nivel de satisfacción respecto de su gestión.
- Comprende la organización formal de la empresa del cliente y se adapta a su cultura.
- Es convincente y tiene habilidad para la persuasión y la fundamentación.
- Expande y profundiza las relaciones tanto con los clientes como con la comunidad en general.
- Se interesa por las necesidades del mercado en general. Intercambia con sus compañeros información y puntos de vista al respecto, a fin de enriquecer su perspectiva y brindar un servicio cada vez mejor.
- En las reuniones de equipo, presenta los puntos de vista del cliente con fluidez y claridad.

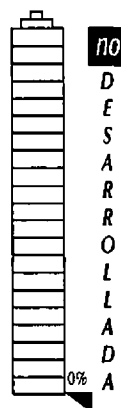


- Despierta confianza en el cliente y demuestra profesionalismo y respeto por el personal de éste.
- Comprende la organización formal de la empresa cliente.
- Desarrolla y mantiene una relación tanto formal como informal con el personal del cliente.
- Dedicar tiempo a dialogar con el cliente y a estar junto a él.
- El cliente puede ubicarlo con facilidad, y responde a sus llamados y consultas en los plazos previstos.
- Es claro en sus exposiciones y responde a dudas e inquietudes con facilidad.
- Participa activamente y con entusiasmo en charlas formales e informales que puedan aportarle elementos enriquecedores en su relación comercial con los clientes.



Competencia en su grado mínimo

- o Su imagen no siempre da cuenta de la buena reputación de la firma.
- o Tiene dificultad para captar y comprender la cultura de la organización del cliente. Ello le dificulta el estar apto para ofrecer y aconsejar herramientas y estrategias adecuadas, lo cual a menudo pone en peligro la confianza que el cliente deposita en la firma.
- o Le cuesta mantener relaciones comerciales a largo plazo.
- o El tiempo que dedica a estar y dialogar con los clientes no siempre colma las expectativas de éstos.
- o Su nivel de comunicación es pobre, y cuenta con pocas herramientas para afrontar exitosamente desafíos, preguntas críticas y temas complejos.
- o No demuestra demasiado interés por mantenerse informado acerca de los cambios del contexto en general y del mercado específico en particular. Ello le imposibilita mantenerse proactivo con respecto al cliente y poder aportarle elementos innovadores y enriquecedores.
- o Mantiene una actitud pasiva frente al cliente, y no facilita que éste pueda ubicarlo con rapidez. Demora en responder llamadas y consultas.



Competencia NO desarrollada

GERENCIAMIENTO (MANAGEMENT) DE PROYECTOS: Identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos; para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo.

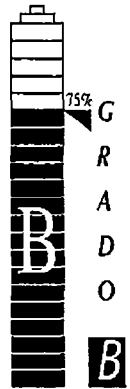
Comportamientos habituales en el momento de gerenciar un proyecto, utilizando los recursos existentes para lograr los objetivos fijados

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

- Diseña y coordina proyectos y trabajos multinacionales y pluriculturales, haciendo uso de herramientas existentes e innovadoras que potencian los recursos y plazos disponibles.
- Visualiza claramente las prioridades y aplica creativamente los distintos tipos de recursos con los que se cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.
- Maneja con extraordinaria habilidad equipos "virtuales".
- Por diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que él mismo idea e implementa, comunica y mantiene una visión clara del propósito planteado.
- Une y moviliza formal e informalmente al equipo entero a fin de no perder de vista los objetivos por los cuales se trabaja.
- Es reconocido por su gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre privilegiando los objetivos acordados.
- Analiza sistemáticamente el desempeño del equipo y de los colaboradores, y brinda *feedback* para que éstos sepan en qué medida su *performance* se acerca o se aleja del nivel estándar ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución del rendimiento laboral, para favorecer el logro de los objetivos acordados.
- Reconoce y recompensa el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca, en la medida de lo posible, su esfuerzo y el de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.
- Identifica con criterio los aspectos positivos del equipo y las habilidades de cada uno de sus miembros. Basándose en ello, genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciarlos.



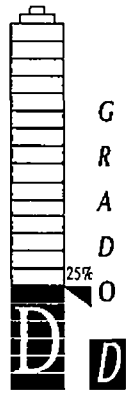
- Dirige e integra el trabajo ante tareas complejas.
- Lidera el trabajo encomendado, dirigiendo al equipo de colaboradores que tienen a su cargo –a su vez– partes del mismo.
- Responde a los problemas y desafíos que salen de lo habitual, con creatividad y efectividad.
- Brinda *feedback*, explicando cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera, a fin de que el equipo pueda superar los resultados habituales.
- Integra los diversos estilos y habilidades con los que cuentan sus colaboradores, a fin de optimizar el desempeño y el entusiasmo del equipo.
- Valora y defiende a su grupo, reconociendo sus logros y pudiendo ser objetivo y crítico respecto de su desempeño.
- Es un buen comunicador de objetivos y propósitos; es claro y permanece atento a que todos los miembros del equipo comprendan adecuadamente su misión.
- Reconoce el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.



- Planifica y comunica el alcance de los proyectos, las prioridades y las disponibilidades, manejando y controlando los resultados.
- Redirige los recursos a la luz de cambios en la situación.
- Demuestra una clara orientación al negocio.
- Hace aportes concretos para que el equipo no pierda de vista sus objetivos.
- Suele dar *feedback* cuando detecta que el equipo o alguno de sus miembros ha dejado de actuar centrado en los objetivos y propósitos acordados.
- Reconoce y resalta aspectos positivos del equipo y sus miembros, a fin de motivar y potenciar el desempeño grupal.
- Muestra entusiasmo frente a los proyectos intergrupales, y generalmente se propone para dirigirlos.

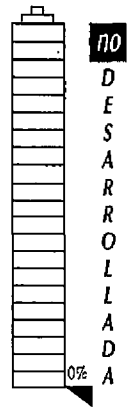


- Maneja correctamente sus propios plazos, actividades, tiempos y gastos.
- Vincula sus propias actividades con las de los colegas, a fin de potenciar la obtención de resultados.
- Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar a la obtención de objetivos.
- No siempre es objetivo a la hora de analizar el desempeño de su equipo, pero se esfuerza por serlo.
- Realiza algunas acciones formales (por ejemplo, reuniones de equipo cada vez que lo considera necesario) a fin de despejar dudas y brindar consejos que aclaren propósitos y objetivos.
- Brinda *feedback* sobre el desempeño de sus colaboradores sólo cuando se lo solicita un superior o un integrante del equipo.



Competencia en su grado mínimo

- o Encuentra gran dificultad para percibir cambios y redireccionar los recursos a la luz de las nuevas circunstancias.
- o Tiene dificultades para evaluar objetivamente el desempeño de su equipo.
- o Sólo da *feedback* sobre el desempeño de sus colaboradores cuando se lo solicita un superior.
- o Le cuesta visualizar prioridades y adaptar y dirigir recursos para lograr los objetivos pautados en tiempo y forma.
- o No está atento a que los nuevos miembros que se integran a un proyecto lo hagan correctamente y comprendan adecuadamente su función en el mismo.
- o Se ocupa escasamente de mantener motivado al grupo y de potenciar, a través de una efectiva gestión y organización, los aspectos positivos con los que éste cuenta.



Competencia NO desarrollada

COMPRENDER EL NEGOCIO DEL CLIENTE: Demuestra su capacidad para aconsejar acerca de negocios creíbles y valorados por el cliente debido a su habilidad por aportar nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo actual y futuro del negocio del cliente.

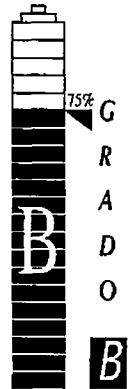
Comportamientos habituales aconsejando al cliente

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

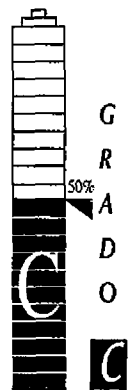
- Siempre está atento a las necesidades específicas de cada cliente, y se muestra y mantiene flexible frente a ellas.
- Reconoce con facilidad la cultura de cada cliente, y crea y/o adapta estrategias y herramientas que resulten específicamente eficientes y adecuadas, manteniendo –al mismo tiempo– la independencia de la firma en su papel de consejera.
- El cliente lo reconoce como socio estratégico de su negocio.
- Cumple eficientemente la función de consejero de negocios confiable para el cliente, y mantiene un diálogo sistemático con el *management* senior de la empresa de éste, en una gran variedad de aspectos.
- Desafía y mejora las estrategias del cliente, a partir de su alto nivel de comprensión acerca del mercado y del negocio específico en cuestión.
- Está atento y constantemente informado acerca de las necesidades del mercado donde actúan sus clientes, y crea estrategias personales y organizacionales que le permiten posicionarse proactivamente frente al cliente y sus necesidades actuales y futuras.
- Se ocupa de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y actúa consecuentemente, satisfaciéndolas y superándolas sistemáticamente.
- Establece fácilmente, con los diferentes clientes, relaciones con perspectivas de largo plazo, a partir del reconocimiento que generan su experiencia, conocimiento y profesionalismo.
- Vincula la comprensión de cuestiones de índole financiera con el conocimiento de temas de negocios más o menos específicos.
- Comprende cabalmente las diversas disciplinas del *management*, lo cual le permite brindar consejos realmente equilibrados respecto del negocio.
- Promueve y lidera la búsqueda de información sobre las necesidades latentes del cliente, de manera tal de poder ofrecer un servicio eficiente y dinámico.
- Busca y logra obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes.
- Aconseja con criterio y atinadamente acerca de negocios creíbles y valorados por el cliente.
- Es un hábil estratega a la hora de aportar nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo tanto actual como futuro del negocio del cliente.



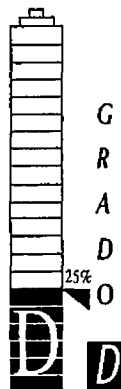
- Se muestra atento y flexible respecto de las necesidades específicas de cada cliente.
- Reconoce la cultura de cada cliente y adapta estrategias y herramientas de acuerdo con las necesidades específicas que detecta.
- Determina con facilidad los factores críticos para el éxito del cliente, y es hábil conductor de análisis profundos al respecto.
- Establece productivas relaciones con los líderes clave de la organización del cliente.
- Se mantiene informado acerca de las necesidades del mercado donde el cliente actúa, con el fin de enriquecer activamente el desarrollo tanto actual como futuro del cliente.
- Anticipa y comprende cabalmente las implicancias de los cambios en el entorno de negocios del cliente.
- La confianza que obtiene por parte de los clientes le permite desafiar constructivamente los puntos de vista de éstos, y alentarlos constantemente a centrarse en los resultados específicos del negocio.
- Investiga sobre las necesidades latentes del cliente y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.



- Comprende profundamente los procesos principales del negocio del cliente y suele adaptar su gestión de acuerdo con la cultura y organización formal de la empresa de éste.
- Comprende y puede discutir con el cliente y su equipo sobre diversos temas significativos. Es convincente, persuasivo, y sabe fundamentar sus posturas con criterio.
- Se interesa por las necesidades del mercado donde el cliente actúa, como un modo más de conocer a fondo el negocio de éste. Compara la información sobre el negocio del cliente con la que obtiene de la industria, del competidor y del mercado, e intercambia con sus compañeros información y puntos de vista al respecto, a fin de enriquecer su perspectiva y brindar un servicio cada vez mejor.
- En las reuniones de equipo, presenta los puntos de vista del cliente con fluidez y claridad.
- Establece productivas relaciones con los líderes clave de la organización del cliente.
- Considera el trabajo realizado en el contexto de las estrategias del cliente.

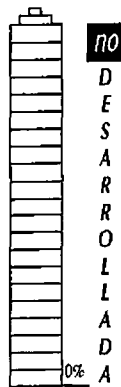


- Comprende la organización formal de la empresa cliente y tiene un conocimiento básico acerca de sus procesos de negocio.
- Participa activamente y con entusiasmo en charlas formales e informales que puedan aportarle elementos enriquecedores para la comprensión del negocio de sus clientes.
- Demuestra gran interés por informarse acerca de la historia del cliente y de sus compromisos. Busca tener acceso a diversas fuentes (formales e informales) de información en este sentido. Por ejemplo: lee revistas importantes de la industria en cuestión y conversa al respecto tanto con sus propios compañeros como con el personal del cliente.
- Se posiciona con una visión amplia del negocio, más allá de los datos financieros, y aporta juicios y consejos adecuados.



Competencia en su grado mínimo

- o Comprende la organización formal de la empresa cliente, pero su conocimiento acerca de sus procesos de negocio no son suficientes para brindar consejo o asesoramiento exitoso.
- o Tanto en lo formal como en lo informal, demuestra una actitud pasiva con relación a los aportes enriquecedores que circulan en la firma y en la organización del cliente que podrían permitirle adquirir una comprensión más cabal del entorno de negocios en el que está actuando.
- o Tiene gran dificultad para adoptar una visión amplia respecto del negocio. Le cuesta ir más allá de los datos financieros o de su especialidad, y por lo tanto halla dificultades para brindar ideas equilibradas y que atiendan a las necesidades globales del negocio del cliente.
- o Presta escasa atención a la cultura de cada cliente, por lo que sus ideas o juicios pueden ser erróneos o generar rechazo.
- o No genera contacto habitual con el *management* senior de la empresa cliente.
- o Le cuesta interpretar o anticipar las necesidades de sus clientes.
- o Su acercamiento a los clientes es estereotipado; no busca información, ni investiga lo suficiente como para tener una idea apropiada de sus necesidades específicas, más allá de lo que éstos le solicitan.



Competencia NO desarrollada

DEMOSTRAR VALOR: Contribuye al crecimiento y a aumentar las ganancias de los clientes y se asegura de que éstos reconozcan el valor del servicio prestado.

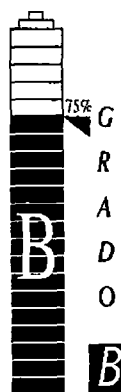
Comportamientos frente al cliente relacionados con contribuir a su crecimiento, asegurando el reconocimiento de la propia firma

Los comportamientos se ubican en: Grado

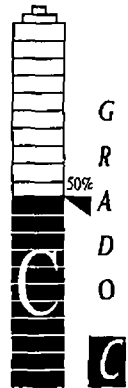
- Se caracteriza por ser reconocido y valorado por los clientes como socio estratégico del negocio. Cumple eficientemente la función de consejero de negocios.
- Sus estrategias, consejos y numerosos aportes contribuyen al crecimiento y al aumento de ganancias de los clientes.
- Plantea y mantiene, en su entorno de negocios, vínculos de confianza y credibilidad, estableciendo una relación de igual a igual con el cliente.
- Demuestra profesionalidad y, a través de una actitud comprometida, realza la reputación de la firma.
- Su actitud constantemente proactiva impacta positivamente sobre los clientes y fortalece los vínculos de negocios.
- Ayuda al cliente a descubrir el valor de los servicios y relaciones de la firma.
- Aconseja con criterio y atinadamente acerca de negocios creíbles y valorados por el cliente.
- Es un hábil estratega a la hora de aportar nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo tanto actual como futuro del negocio del cliente.



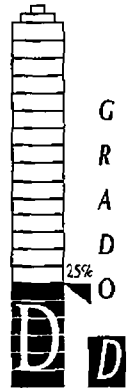
- Los clientes valoran sus aportes y confían en su profesionalidad y experiencia.
- Identifica y califica con facilidad el valor que se le puede dar al cliente, y lo persuade hábilmente para que acepte su propuesta.
- Su actitud comprometida repercute positivamente sobre los clientes y fortalece los vínculos de negocios.
- Brinda soluciones innovadoras que confirman positivamente las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio recibido.
- Controla constantemente la satisfacción del cliente, asegurándose de que cualquier problema, duda o inquietud se resuelva clara y abiertamente, contribuyendo a la obtención de mejores resultados.



- Los clientes toman en cuenta sus aportes y reconocen su valor.
- Presenta hábilmente las propuestas de valor a los clientes.
- Se anticipa atinadamente a las necesidades del cliente, lo cual impacta positivamente en las percepciones de éste respecto de la calidad del servicio.
- Colabora activamente en el equipo para brindarle al cliente soluciones que realmente contribuyan a su crecimiento.
- Sabe cuándo y cómo exceder las expectativas del cliente para potenciar el impacto positivo y el reconocimiento de la firma.

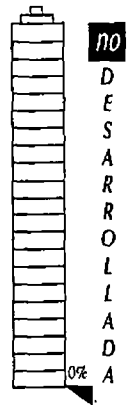


- Su vínculo con el cliente es generado a partir de su postura accesible y su sensibilidad para captar necesidades.
- Mantiene informado al cliente con respecto al progreso de los trabajos.
- Respeta los plazos convenidos, a la vez que proporciona la calidad de trabajo esperada.
- Cuando le solicitan ayuda, se muestra abierto a colaborar con el equipo para brindarle al cliente soluciones que contribuyan a su crecimiento y que conlleven el reconocimiento y fortalecimiento del vínculo comercial.



Competencia en su grado mínimo

- o Sus estrategias, consejos y numerosos aportes no contribuyen al crecimiento y al aumento de ganancias que los clientes esperan.
- o Su actitud, generalmente pasiva, brinda una imagen de poco interés e impacta negativamente sobre los clientes y en los vínculos de negocios.
- o Tiene dificultad para presentarle al cliente los productos y servicios de la firma como propuestas de valor.
- o Las propuestas y soluciones que brinda no suelen resultar innovadoras para los clientes.
- o Chequea escasamente la satisfacción del cliente, provocando que problemas, dudas e inquietudes queden sin resolverse de modo claro y abierto. Ello repercute de modo negativo sobre la imagen que el cliente crea respecto de la firma y los productos o servicios que brinda.



Competencia NO desarrollada

METODOLOGÍA PARA LA CALIDAD: Utiliza los procedimientos de la firma para asegurar eficiencia interna y un constante estándar de calidad de servicio al cliente.

Comportamientos habituales con relación al uso de procedimientos para brindar servicios eficientes y de calidad

Los comportamientos se ubican en: Grado

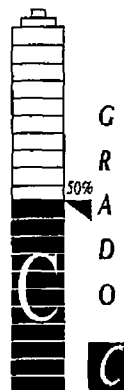
- Mantiene constante su estándar de calidad con relación a los contenidos y plazos previstos, y en numerosas ocasiones supera las expectativas.
- Es reconocido internamente y entre los clientes externos por la excelencia del trabajo que realiza y por la eficiencia de los servicios, consejos y asesoramientos que brinda.
- Se anticipa y desarrolla nuevos procedimientos y formas de trabajar que agregan valor real a los propósitos de la organización.
- Conoce ampliamente el negocio de la empresa, y la organización y funciones de las diversas áreas.
- Utiliza estratégicamente los procedimientos de la firma, asegurando eficiencia y alta calidad.
- Comprende con facilidad la esencia de los temas complejos, ocupándose de transformarlos en soluciones prácticas, operables y eficaces.
- Genera, lidera e implementa los cambios de procedimientos que considera pertinentes para mejorar el trabajo final y superar los logros habitualmente obtenidos.
- Verifica sistemáticamente las expectativas de calidad del cliente (interno y externo) y realiza las modificaciones pertinentes en su modalidad de trabajo para alcanzarlas y hasta superarlas.



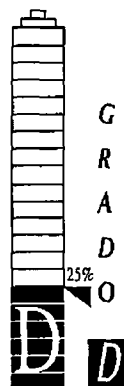
- Mantiene constante su estándar de calidad con relación a los contenidos y plazos previstos.
- Sus consejos, servicios y asesoramientos son valorados por los clientes, tanto internos como externos. Es un referente entre sus pares y clientes por su efectividad.
- Su buen discernimiento le facilita encontrar soluciones posibles a las problemáticas más o menos complejas que se presentan en el transcurso del trabajo.
- Utiliza metodologías internacionales para agregar valor a la práctica.
- Descubre recursos innovadores para mejorar los procedimientos y las formas de trabajar.
- Tiene facilidad para obtener apoyo y realizar cambios que impacten positivamente sobre la eficiencia y la calidad de los servicios, y conduce eficientemente su puesta en marcha.
- Se ocupa de cubrir las expectativas del cliente respecto de la calidad de su trabajo.



- Sus compañeros y los clientes a los cuales asesora reconocen su buen criterio y la calidad de sus consejos y comentarios.
- Sabe cuándo y cómo poner en marcha metodologías existentes para agregar valor a la práctica.
- Puede explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, y promueve su uso adecuado.
- Propone posibles soluciones a problemáticas más o menos complejas que se presentan en el transcurso del trabajo.
- Está atento a las expectativas de los clientes, tanto internos como externos, para mantener su estándar de calidad con relación a ellas.

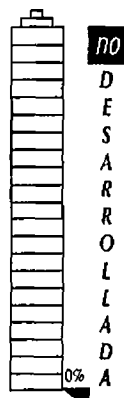


- Se asegura de que su trabajo se ajuste a los procesos de funcionamiento de la firma.
- Puede explicar correctamente el modo de uso y aplicación de procedimientos y metodologías de trabajo, pero en la práctica suele encontrarse con dificultades que le cuesta resolver.
- Participa con entusiasmo en actividades que la firma le ofrece para mejorar y mantener el estándar de calidad de su servicio.
- Está atento a las expectativas de sus superiores con relación a su rendimiento y eficiencia.



Competencia en su grado mínimo

- o Su trabajo no siempre se ajusta a los procesos de funcionamiento de la firma. Sólo ocasionalmente se preocupa por controlar esta cuestión.
- o Tiene dificultad para explicar correctamente el modo de uso y aplicación de procedimientos y metodologías de trabajo.
- o Su falta de conocimiento acerca de las metodologías y procedimientos de la empresa ocasiona usualmente que en la práctica tropiece con dificultades que se le hace imposible resolver sin ayuda.
- o Muestra escaso interés frente a las actividades de capacitación que la firma ofrece para mejorar la calidad de su servicio. Sólo concurre si se lo sugiere un superior.
- o No siempre cumple con las expectativas de los clientes (internos y/o externos) con relación a la calidad del trabajo realizado o los plazos acordados.
- o Sólo hace uso de las metodologías existentes; raramente hace propuestas tendientes a mejorar la calidad del producto o servicio que se realiza.



Competencia NO desarrollada

HERRAMIENTAS AL SERVICIO DEL NEGOCIO: Utiliza los sistemas, las técnicas y los productos de la firma para aumentar la eficiencia del equipo y para incrementar al máximo el valor de su efecto en el cliente.

Comportamientos habituales con relación a los sistemas, técnicas, productos y demás herramientas de la firma

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Idea, desarrolla e implementa exitosamente nuevas técnicas, sistemas y/o productos dentro de la organización y con los clientes.
- Conoce con profundidad las herramientas con que cuenta la organización, tanto a escala nacional como internacional. Las utiliza correcta y estratégicamente aumentando la eficiencia propia y la del equipo.
- Fomenta la creatividad y brinda conocimiento e información para que los integrantes de su equipo puedan aportar valor a las herramientas en uso y tengan la posibilidad de hacer las innovaciones pertinentes para un mejor efecto de las mismas tanto en el ámbito interno como con relación al cliente.
- Organiza y lidera actividades de capacitación que instruyen sobre el uso de las técnicas y herramientas vigentes dentro de la firma, a fin de potenciar su efectividad.
- Es reconocido por su experiencia y conocimientos respecto de las herramientas del negocio. Tanto sus colegas como sus subordinados lo posicionan como referente respecto de su uso y correcta aplicación, y recurren a él con frecuencia como fuente de información y conocimiento.



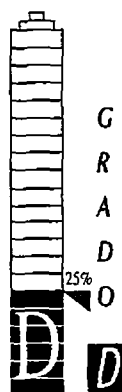
- Implementa exitosamente los sistemas, técnicas y/o productos existentes, dentro de la organización y con los clientes. Hace sugerencias innovadoras respecto de la mejor utilización de las herramientas disponibles, aportes que frecuentemente son valorados y utilizados en pro de un avance y un aumento de la eficiencia de estos recursos.
- Identifica y utiliza correctamente técnicas y productos internacionales.
- Idea nuevas formas para fomentar un buen uso de las herramientas de la organización. Se asegura por diferentes medios de que los miembros del equipo cumplan con las normas de la firma cuando las utilizan.
- Apoya activamente toda actividad de capacitación cuyo fin sea instruir sobre el uso de las técnicas, sistemas, productos y demás herramientas vigentes dentro de la firma.
- Es tomado como referente formal e informal del uso y correcta aplicación de las herramientas de la organización. Se recurre a él con frecuencia para aclarar dudas o inquietudes respecto de las mismas.



- Siempre respeta las normas de la firma referidas a la utilización de las herramientas disponibles.
- Demuestra comprender las diferentes soluciones y técnicas, y las aplica correctamente.
- Fomenta el uso adecuado de las herramientas de la empresa entre sus colegas.
- Conoce las técnicas y productos internacionales y, en caso de ser necesario –bajo sugerencia y acompañamiento–, los implementa correctamente.
- Participa con entusiasmo en las actividades de capacitación dirigidas a instruir sobre el uso de las técnicas y herramientas vigentes dentro de la firma. Se preocupa por mantenerse constantemente informado y bien capacitado en torno a este tema.
- Asesora a los clientes sobre el valor de los sistemas, técnicas y productos de la organización, cuando es apropiado.

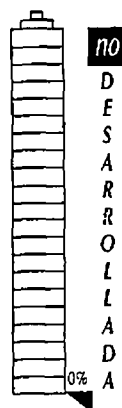


- Es respetuoso de las normas de la firma referidas a la utilización de las herramientas disponibles.
- Comprende y utiliza correctamente el equipo, la tecnología y los productos relevantes que se requieren para la realización correcta de sus tareas.
- Si se lo sugiere un superior, participa con entusiasmo en las actividades de capacitación que puedan permitirle mejorar su rendimiento respecto del uso de las herramientas vigentes dentro de la firma.
- Recurre informalmente a pares o superiores para aclarar dudas acerca de la tecnología que utiliza para desarrollar su función.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene dificultad para comprender cabalmente el sentido (valor) y el modo de implementación de las herramientas de la firma. Consecuentemente, cuando las implementa no potencia al máximo su valor, provocando un efecto negativo sobre la imagen de eficiencia de la empresa y su tecnología por parte del cliente.
- o Muestra escaso entusiasmo por participar de actividades de capacitación dirigidas a promover el correcto uso de las técnicas y herramientas vigentes.
- o No siempre respeta las normas de la firma referidas a la utilización de las herramientas disponibles.
- o Halla dificultades para lograr que el cliente comprenda el valor de los sistemas, técnicas y productos de la organización. La falta de claridad de sus exposiciones evidencia desconocimiento acerca de este tema.



Competencia NO desarrollada

MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIOS (NETWORKING): Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son –o serán– útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo.

Se relaciona con la habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto con clientes corporativos como con clientes potenciales.

Comportamientos cotidianos frente a otras personas u organizaciones con relación al manejo del negocio

Los comportamientos se ubican en: Grado

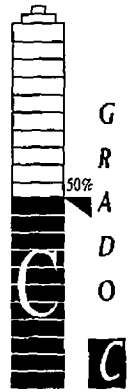
- Crea y mantiene una frondosa red de contactos con personas y organizaciones que son (o pueden ser) útiles para alcanzar metas u objetivos organizacionales a corto, mediano o largo plazo.
- Comunica estratégica y eficazmente; es sólido en sus argumentos, claro y convincente. Posee un excelente nivel de vocabulario; es notablemente hábil al momento de persuadir y tanto su lenguaje verbal y no verbal, como su imagen, impactan positivamente sobre su interlocutor. Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.
- Genera vínculos estables y confiables.
- Establece alianzas estratégicas para potenciar los negocios con clientes corporativos (clientes de la firma en otros países), clientes actuales y clientes potenciales.
- Hace conocer con facilidad y estratégicamente ideas generales de la empresa, utilizando los más diversos medios: en la web, en la comunidad, en el empresariado, entre sus pares, en la industria e incluso en los medios masivos de comunicación.
- Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas.
- Es un referente interno en temas de exposición pública y manejo de negocios.



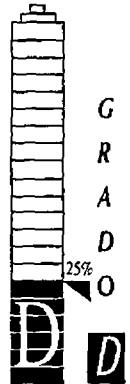
- Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, e incluye a estas personas como *players* de su "equipo virtual" a fin de que puedan aportar información relevante para la empresa.
- Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.
- Es un buen comunicador. Transmite con claridad ideas generales de la empresa y maneja una buena imagen y reputación dentro y fuera de la organización.
- Se maneja con facilidad frente a los medios, y hace correcto uso de la web para transmitir información organizacional.



- Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos, manteniendo con ellas contactos informales pero constantes.
- Transmite con claridad y sencillez ideas generales de la empresa, tanto fuera como dentro de la organización.
- Comunica lo que la organización le requiere, independientemente de sus propios intereses.
- Se relaciona hábilmente con los medios de comunicación, y utiliza correctamente otras formas y vías de comunicación (*mailing, web, etc.*).

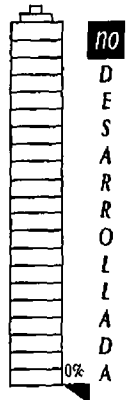


- Si se lo sugiere un superior, establece contactos informales con otros que podrían ayudarlo a potenciar su trabajo dentro de la organización.
- Se esfuerza por transmitir ideas y objetivos con claridad.
- Si un superior se lo propone, concurre con entusiasmo a eventos o actividades de capacitación que podrían agregar valor a su trabajo, desde el punto de vista de las relaciones de negocios.
- Genera vínculos estables y confiables en su círculo cotidiano de trabajo.



Competencia en su grado mínimo

- o Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.
- o Le cuesta transmitir con claridad los objetivos y resultados obtenidos en su función.
- o Se muestra pasivo y desinteresado frente a las actividades de capacitación que la organización le ofrece para mejorar la calidad de su trabajo, desde el punto de vista de las relaciones de negocios.
- o Utiliza escasamente las diversas herramientas de comunicación para agregar valor a su tarea cotidiana.
- o Salvo esporádicamente, no realiza contactos informales con otras personas que podrían ayudarlo a potenciar su trabajo dentro de la organización.



Competencia NO desarrollada

Comportamientos
para

e-competences

Se utilizarán los términos e-competences o competencias para las e-companies con un significado amplio. Comprenden las denominadas compañías de Internet, y también todas aquellas que tienen relación con la tecnología actual. Incluso muchas empresas de la llamada "vieja economía" utilizan o poseen estas competencias.

CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIOS: Es la habilidad de involucrarse en el negocio de clientes que no se conocen en el estilo tradicional –porque en su mayoría son virtuales– para ofrecerles soluciones adecuadas a problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo; sin descuidar las relaciones con eventuales *dealers* de su propio país o región o de otras regiones donde la relación será *face to face*.

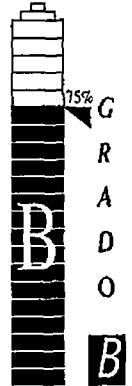
Comportamientos habituales respecto del análisis del entorno en general y del negocio en particular, en pos de generar nuevas relaciones de negocios

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

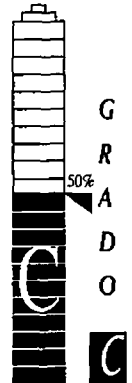
- Idea e implementa estrategias concretas y virtuales que le permiten involucrarse en el negocio de nuevos clientes y ofrecerles soluciones adecuadas a sus problemas actuales y/o futuros, con una perspectiva a largo plazo.
- Está atento y se adapta estratégicamente a las necesidades cambiantes del contexto de la economía digital, a fin de mantener una actitud proactiva respecto del mercado y siempre poder ofrecer propuestas innovadoras y eficaces, tanto a los clientes corporativos (clientes de la organización en otros países) y actuales como a los potenciales clientes.
- Es sumamente flexible y mantiene un comportamiento versátil que le permite adaptarse fácilmente tanto a distintos contextos y situaciones como a diversos perfiles de clientes e interlocutores internos y externos.
- Realiza profundos y atinados análisis de costo/beneficio, para poder proponer negocios y asumir sus riesgos en forma conjunta, a largo plazo.
- El resultado de su gestión es siempre la construcción de una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización.
- Más allá de la constante y estratégica relación que crea y mantiene con clientes virtuales, nunca descuida las relaciones con eventuales *dealers* de su propio país o región o de otras regiones con quienes la relación será *face to face*.
- Es reconocido entre sus pares por su habilidad para construir y mantener relaciones de negocios a largo plazo. Se recurre a él con frecuencia para pedirle algún consejo o aporte alusivo.



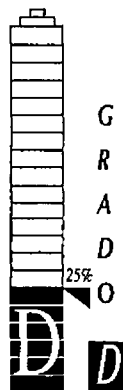
- Está atento y bien predispuesto a responder a las necesidades cambiantes del contexto de la economía digital.
- Implementa exitosamente estrategias concretas y virtuales que le permiten involucrarse en el negocio de clientes no tradicionales (en su mayoría virtuales) para ofrecerles soluciones adecuadas a sus problemas actuales y/o futuros.
- Tiene la clara convicción de que su gestión debe orientarse a establecer una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización.
- Hace aportes propios y valiosos respecto de las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Establece y mantiene en el entorno del negocio vínculos de confianza y credibilidad.



- Se mantiene bien informado en relación con las necesidades cambiantes del contexto de la economía digital.
- Hace correcto uso de las herramientas disponibles en la firma que le permiten hacer aportes concretos para involucrarse en el negocio de los clientes.
- Resuelve eficazmente la mayor parte de las problemáticas o demandas actuales planteadas por el cliente; hace aportes propios y valiosos en este sentido.
- Su actitud genera vínculos de confianza y credibilidad.

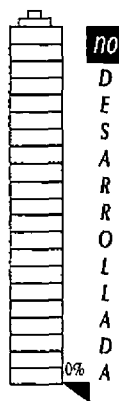


- Dedicar tiempo a buscar información acerca de las necesidades actuales de los clientes.
- Comparar las necesidades de los clientes con los productos y servicios de la empresa, proponiendo la utilización de alguno de ellos.
- Intenta encontrar soluciones posibles, aunque sin hacer importantes aportes personales.
- Participa con entusiasmo en charlas formales e informales que pueden aportarle elementos enriquecedores para su relación comercial con los clientes.
- Se esfuerza por mostrarse confiable y por brindar una imagen de credibilidad.



Competencia en su grado mínimo

- o No siempre está bien informado con relación a los requerimientos cambiantes del contexto de la economía digital o a las necesidades de los clientes.
- o Generalmente no hace aportes concretos que faciliten o potencien la posibilidad de involucrarse en el negocio de algún cliente.
- o Tiene grandes dificultades (carencias de conocimiento y experiencia) para resolver eficazmente problemáticas o demandas planteadas por los clientes.
- o Su actitud no siempre genera confianza y credibilidad, tanto en la propia organización como ante los clientes.
- o Su participación en charlas formales e informales que pueden aportarle elementos enriquecedores para su relación comercial con los clientes, siempre debe ser inducida por algún superior.
- o Muestra una actitud pasiva con respecto a la participación y colaboración que podría establecer desde su cargo, para la construcción de relaciones beneficiosas entre los clientes y la propia compañía.



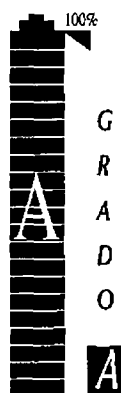
Competencia NO desarrollada

INNOVACIÓN: Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, el cliente o la industria del cliente, en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas de la economía digital.

Comportamientos habituales respecto de la creación de nuevas estrategias y/o herramientas para enfrentar el contexto altamente cambiante de la economía digital

Los comportamientos se ubican en: Grado

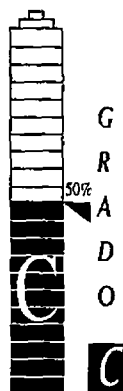
- Idea e implementa estrategias y herramientas destinadas a incrementar el potencial creativo de la compañía.
- Cuestiona con convicción, solidez y poder de persuasión el uso de soluciones tradicionales que fueron exitosas, pero en el contexto de la vieja economía.
- Tiene una alta capacidad para la improvisación y la experimentación. El valor agregado de su gestión está estrechamente relacionado con la creación de nuevos conocimientos, sistemas y herramientas.
- En una constante actitud proactiva e innovadora, atento a los requerimientos del propio puesto, la organización, el cliente o la industria del cliente, diseña y presenta continuamente soluciones, productos, servicios e ideas novedosos y diferentes que ni su empresa ni otros habían presentado antes y que agregan valor a la organización y a los negocios que ésta desarrolla.
- Localiza fácilmente nuevas fuentes de información y las utiliza para promover la creación de nuevo valor organizacional.
- Actúa como *sponsor* de la innovación y de los nuevos emprendimientos.
- Consigue que la empresa y sus accionistas afecten recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.
- Es reconocido interna y externamente como innovador y visionario.



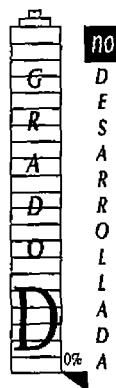
- Presenta continuamente soluciones, productos, servicios y/o ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del cliente, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.
- Difiere de las soluciones tradicionales propias de la vieja economía y se esfuerza sistemáticamente por adoptar una visión versátil e innovadora, que se adapte con facilidad a los nuevos paradigmas de la economía digital.
- Genera nuevos emprendimientos y los lidera exitosamente.
- Logra el compromiso y apoyo de los accionistas para los cambios y propuestas en la mayoría de los casos en que los considera necesarios.
- Aun en situaciones críticas, propone ideas alternativas innovadoras y realiza valiosos aportes.



- Cuando las condiciones son propicias y se lo permiten, intenta generar nuevos emprendimientos.
- Resuelve eficazmente la mayor parte de las problemáticas o demandas actuales planteadas por el cliente.
- Cuando se le solicita, propone soluciones que buscan resolver problemas o situaciones, aplicando generalmente conocimientos existentes (*know how*) y eventualmente nuevos o diferentes.
- Cuando plantea un proyecto innovador, no siempre le es sencillo conseguir recursos suficientes para implementar los cambios.
- Está atento a las propuestas innovadoras del mercado y trata de mantenerse actualizado al respecto.
- Participa con entusiasmo de las actividades grupales y de capacitación, a fin de potenciar su capacidad de innovación y experimentación, a través de la puesta en común de resultados obtenidos y la circulación del conocimiento organizacional.
- Eventualmente, experimenta e improvisa poniendo en juego su propio conocimiento y el de la compañía a fin de potenciarlo o provocar un salto innovador.



- o Ante distintas situaciones, aplica o recomienda respuestas estándar, las mismas que el mercado o cualquier otro darían.
- o Tiene dificultad para captar y adaptarse a los nuevos paradigmas de la economía digital. Generalmente, sus acciones y propuestas se enmarcan en un estilo tradicional que no responde a las necesidades cambiantes y específicas de la organización y sus clientes.
- o Le cuesta comunicar claramente su visión e impactar positivamente en los accionistas para generar adhesión a sus propuestas.
- o Se guía por modas o propone cambios no siempre adecuados a las posibilidades organizacionales. Las fuentes de información a las cuales recurre no son confiables ni profesionalmente válidas.
- o Sus propuestas de cambio suelen llegar tarde, con relación a las necesidades de la organización.
- o Sólo cuando un superior se lo solicita explícitamente se involucra en proyectos innovadores.
- o Casi nunca experimenta, improvisa o realiza sus tareas poniendo en juego su propio conocimiento y el de la compañía a fin de potenciarlo o provocar un salto innovador.
- o Se muestra pasivo ante las actividades grupales y de capacitación que le ofrece la compañía a fin de potenciar su capacidad de innovación y experimentación.



Competencia NO desarrollada

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos de trabajo de la economía digital.

Comportamientos frente a cambios en el contexto de la economía digital, ya sean internos (en la propia organización) y/o externos (clientes, mercado, competencia, etc.)

Los comportamientos se ubican en:
Grado

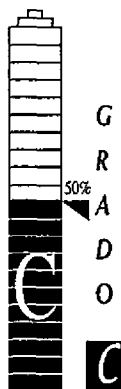
- Está atento y bien predispuesto a responder a las necesidades cambiantes del negocio, producidas por cambios en la propia empresa y/o del contexto (mercado, competencia, clientes, etc.).
- Modifica rápida y estratégicamente la propia conducta y la de su equipo para poder alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
- Es sumamente flexible y mantiene un comportamiento versátil que le permite adaptarse fácilmente tanto a distintos contextos y situaciones como a diversos perfiles de clientes e interlocutores internos y externos.
- Comprende la especial dimensión que asume la variable "tiempo" en el entorno digital, actuando en consecuencia y fomentando esta comprensión en su entorno de trabajo.
- Priorizando un rápido accionar, acepta y aprecia las diferentes propuestas y perspectivas que surgen en el marco de un cambio contextual, y se muestra flexible frente a ellas.
- Se anticipa a los posibles cambios contextuales y nuevos escenarios, analizando objetiva y eficazmente las posibles adaptaciones estratégicas de la organización a corto, mediano y largo plazo.
- Propone, lleva a cabo y lidera las acciones de adaptación organizacional estratégica pertinentes, fomentando la colaboración mutua para una adaptación rápida y eficaz.
- Conduce a su grupo en función de la correcta comprensión y asimilación de los contextos cambiantes, y orientado por las políticas y objetivos de la organización.
- Visualiza el cambio como posibilidad de crecimiento organizacional y elabora estrategias en relación con ello, proponiendo tácticas y objetivos orientados a captar nuevos clientes.
- Analiza las consecuencias de acciones realizadas y utiliza el fracaso pasado como una enseñanza enriquecedora para acciones presentes y futuras. Demuestra una gran capacidad de revisión crítica y autocrítica.



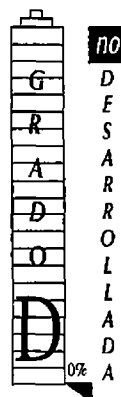
- Se mantiene informado acerca de los cambios contextuales del entorno digital y atento respecto de las modificaciones tanto de la competencia como de la propia organización y la de los clientes.
- Está atento a la especial dimensión que asume el tiempo en el contexto de la economía digital.
- Adapta tácticas y objetivos para afrontar las situaciones de cambio y solucionar problemas.
- Revisa y evalúa sistemáticamente aportes y perspectivas diferentes u opuestas para elaborar adaptaciones organizacionales estratégicas a corto y mediano plazo.
- Analiza las consecuencias de acciones previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes.
- Revisa críticamente su accionar y puede realizar cambios al respecto.



- Reconoce las modificaciones contextuales y reacciona frente a ellas en búsqueda de una adaptación eficaz.
- Valora las perspectivas de otros, pero sólo ocasionalmente modifica su accionar tomándolas efectivamente en cuenta.
- Planea estrategias organizacionales de adaptación al cambio a corto plazo.
- Es consciente de la importancia del tiempo en el contexto de la economía digital, aunque no siempre logra dar resultados eficientes con relación a este aspecto.
- Circunstancialmente utiliza experiencias pasadas (éxitos y fracasos) como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.



- o Se aferra a sus propias opiniones y no es crítico respecto de su accionar.
- o Le cuesta tomar en cuenta e incorporar el aporte de los otros como elemento válido y enriquecedor.
- o Su postura cerrada y su actitud poco flexible no le permiten actuar rápida y eficazmente.
- o No comprende ni toma en cuenta el papel protagónico del tiempo en el entorno digital.
- o Le cuesta captar y asumir las modificaciones tanto del entorno como de la propia organización y la de los clientes.
- o Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios.
- o Repite modos de hacer y pensar, sin tener en cuenta las modificaciones contextuales o las experiencias pasadas (propias y de la organización en su conjunto).



Competencia
NO desarrollada

MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIOS (NETWORKING): Es la habilidad para crear y mantener, en forma directa (personal) o a través de la *web* (virtual), una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto de relaciones de aparente trato informal y durante lapsos muy breves.

Se relaciona con la habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios a través de la *web*.

Comportamientos cotidianos con otras personas u organizaciones, en un contexto de relaciones de aparente trato informal y durante lapsos breves

Los comportamientos se ubican en: Grado

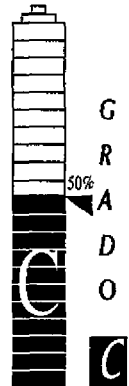
- Crea y mantiene una frondosa red de contactos con personas y organizaciones que son (o pueden ser) útiles para alcanzar metas y/u objetivos organizacionales. Los vínculos que genera son igualmente eficaces así se trate de contactos directos (*face to face*) o virtuales (vía *web*).
- Comunica estratégica y eficazmente. Es sólido en sus argumentos, claro y convincente. Posee un excelente nivel de vocabulario; es notablemente hábil al momento de persuadir, y tanto su lenguaje verbal y no verbal como su imagen impactan positivamente sobre su interlocutor. Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.
- Establece alianzas estratégicas para potenciar los negocios a través de la *web*, tanto con clientes corporativos (clientes de la organización en otros países) y actuales como con potenciales clientes.
- Hace conocer con facilidad y estratégicamente ideas generales de la empresa, utilizando los más diversos medios: la *web*, la comunidad, el empresariado, sus propios pares, la industria y los medios de comunicación.
- Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas.
- Es un referente interno en temas de exposición pública (en persona y virtualmente) y manejo de negocios.



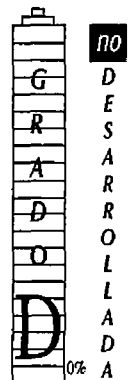
- Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, y las incluye como *players* de un "equipo virtual" a fin de que puedan aportarle información valiosa para la compañía.
- Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.
- Es un buen comunicador. Transmite con claridad ideas generales de la empresa y tiene una buena imagen y reputación dentro y fuera de la organización.
- Se maneja con facilidad frente a los medios y hace correcto uso de la *web* para transmitir información organizacional.



- Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos, manteniendo con ellas contactos informales pero constantes.
- Se esfuerza por transmitir con claridad ideas y objetivos de la organización a través de la *web*.
- Si un superior se lo propone, concurre con entusiasmo a eventos o actividades de capacitación que podrían agregar valor a su trabajo, desde el punto de vista de las relaciones de negocios.
- Comunica lo que la organización le requiere que transmita, independientemente de sus propios intereses.
- Se relaciona hábitmente con los medios de comunicación y utiliza correctamente otras formas y vías de comunicación.



- o Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.
- o Le cuesta transmitir con claridad los objetivos y resultados obtenidos de su función.
- o Demuestra pasividad y escaso interés frente a las alternativas de capacitación que la organización le ofrece para mejorar la calidad de su trabajo, desde el punto de vista de las relaciones de negocios.
- o Utiliza escasamente, o con poco provecho, las diversas herramientas de comunicación para agregar valor a su tarea cotidiana.
- o Establece pocos contactos informales con otros que podrían ayudarlo a potenciar y mejorar su desempeño en el manejo de las relaciones de negocios.



Competencia
NO desarrollada

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO: Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad y fijando objetivos que no requieran supervisión personal directa para fomentar las nuevas formas de trabajo (teletrabajo u otras).

Comportamientos habituales frente al equipo de trabajo, con relación a la posibilidad de que éste desarrolle la autonomía y la responsabilidad necesarias para adaptarse a las nuevas formas de trabajo que demanda la economía digital

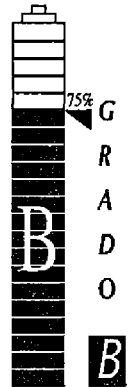
Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

- Es activamente consciente de la importancia de que cada empleado sepa y sienta que es participe tanto de la gestión de la empresa en general como del negocio en particular, y promueve entre sus colaboradores esta forma de pensar.
- Tiene la convicción de que bajo la guía y el apoyo de un buen líder, la autonomía y la responsabilidad personal son los pilares del trabajo en el contexto de la economía digital.
- Consolida, desarrolla y conduce eficientemente a su equipo de trabajo, alentando entre sus miembros la autonomía y la responsabilidad personal.
- Apoya y fomenta las nuevas formas de trabajo (teletrabajo u otras).
- Por diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que él mismo crea e implementa, comunica una visión clara de los propósitos establecidos, fijando objetivos que no requieren supervisión personal directa.
- Comparte sistemáticamente con su equipo la información necesaria para alcanzar exitosamente los objetivos acordados.
- Tiene una gran capacidad de escucha y comprensión. Es flexible y actúa siempre anteponiendo los objetivos acordados. Fomenta esta actitud entre los suyos, siendo siempre coherente con lo que dice y lo que hace.
- Inicia, mantiene y fomenta el contacto con otros equipos para formar una sólida red de apoyo formal e informal de información y conocimiento.
- Exige alto desempeño, estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores, y logra que su equipo se fije objetivos desafiantes pero posibles y que guarden relación con los planes de la organización y con las competencias de los integrantes del grupo.
- Da *feedback* para que los colaboradores sepan en qué medida sus actividades y comportamientos superan o no alcanzan el estándar de *performance* ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución de los rendimientos para favorecer el logro de los objetivos planteados.
- Comprende cabalmente el alcance y la repercusión de sus acciones en su equipo de trabajo, y utiliza estratégicamente el recurso del ejemplo para promover aspectos positivos de sus colaboradores que faciliten la obtención de resultados superlativos.
- Alienta cotidianamente el liderazgo y promueve el entusiasmo entre los miembros del equipo.

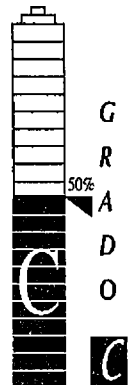


- Reconoce y recompensa el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca su esfuerzo y el de sus colaboradores, desde el punto de vista tanto de la carrera como de la compensación.
- Genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciar los aspectos positivos del grupo y las habilidades de cada uno de sus miembros.

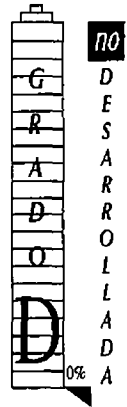
- Tiene una sólida comprensión del fundamental papel que desempeña el equipo con relación al logro de los objetivos organizacionales.
- Da *feedback* y explica cómo y por qué las cosas se hacen de determinada manera, a fin de que el equipo pueda superar los resultados habituales.
- Conoce la manera de integrar los diversos estilos y habilidades con los que cuenta su equipo, a fin de optimizar el desempeño y el entusiasmo.
- Valora y defiende a su grupo, reconociendo sus logros y pudiendo ser objetivo y crítico respecto de su desempeño y reputación.
- Es un buen comunicador de objetivos y propósitos. Ello facilita la posibilidad de autonomía y responsabilidad personal a la hora de cumplir con tareas y objetivos grupales e individuales.
- Sabe mantener un buen contacto con otros equipos a fin de formar una red de apoyo formal e informal de información.
- Comparte con su equipo la información con la que cuenta, para alcanzar exitosamente los objetivos acordados.
- Promueve la distribución de *expertise* entre los miembros del grupo, de manera de aprovechar el *know how* adquirido y aumentar la productividad.



- Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas decisiones a los integrantes de los diversos grupos.
- Hace aportes concretos para que su equipo no pierda de vista los objetivos planteados.
- Facilita los enfoques en equipo.
- Suele dar *feedback* cuando detecta que el equipo o alguno de sus miembros ha dejado de actuar centrado en los objetivos y propósitos acordados en común. ...
- Facilita al equipo el acceso a conocimientos e información que puedan añadir valor a la tarea.
- Reconoce y resalta aspectos positivos del equipo y de quienes lo componen.
- Muestra entusiasmo frente a proyectos intergrupales y motiva a su equipo para que se abra a la información que los otros puedan brindarle.



- o Organiza el trabajo de los miembros de su equipo asignando y restringiendo las tareas a partir de la puntual identificación de lo que cada uno debe hacer.
- o Le cuesta delegar autoridad y responsabilidades.
- o Demuestra poca confianza con relación a la responsabilidad personal de los miembros de su equipo.
- o Su actitud le imposibilita captar los aspectos positivos de la autonomía y de todas las formas de trabajo que la implican (equipos autodirigidos, teletrabajo y otras).
- o Tiene dificultades para evaluar objetivamente el desempeño y la reputación de su equipo.
- o Sólo da *feedback* cuando se lo indica un superior.
- o Es reticente a compartir información y conocimientos.
- o Le cuesta visualizar a su equipo como un elemento realmente estratégico en la consecución de los objetivos organizacionales.
- o Se muestra pasivo frente a los otros equipos, desaprovechando la oportunidad de enriquecer su propio trabajo y el de su equipo sobre la base de los aportes que aquéllos podrían realizar.
- o No está atento a que los nuevos miembros se integren correctamente al equipo e interpreten adecuadamente su función dentro del mismo.
- o Se ocupa escasamente de mantener entusiasmado al grupo y de potenciar, a través de una efectiva gestión y organización, los aspectos positivos con los que éste cuenta.



Competencia
NO desarrollada

TEMPLE: Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Es la fuerza para intentar tantas veces como sea necesario la tarea propuesta hasta lograr el objetivo, más allá de los fracasos propios o ajenos.

Comportamientos habituales frente a los acontecimientos negativos y los fracasos propios o ajenos

Los comportamientos se ubican en: Grado

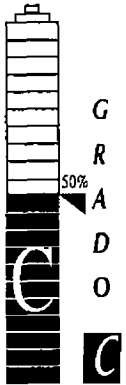
- Es sereno, prudente y tiene una gran fortaleza. Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y aun encontrándose bajo altos niveles de presión.
- Explica problemas complejos, fracasos propios o ajenos, y/o acontecimientos negativos, sin perder la calma, el realismo y el optimismo.
- No sobredimensiona logros propios ni de su equipo, y puede evaluar objetivamente su desempeño y el de su grupo.
- Es tenaz; mantiene alto y constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, incluso en situaciones o entornos de trabajo desfavorables.
- Su ánimo es bueno y estable, aun en situaciones cambiantes, desconocidas o adversas que implican interlocutores diversos y breves plazos para la realización de las tareas.
- Las largas jornadas de trabajo, los viajes y los cambios de contexto y/o de ubicación geográfica no afectan su estado de ánimo.
- 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 en su entorno de trabajo. Es tomado como un referente en este sentido.
- Analiza las consecuencias de acciones realizadas y utiliza el fracaso pasado (propio, ajeno u organizacional) como enseñanza enriquecedora para acciones presentes y futuras.
- Demuestra una gran capacidad de revisión crítica y autocrítica.
- Constantemente da *feedback* formal e informal con el fin de enriquecer su trabajo y el de su equipo.



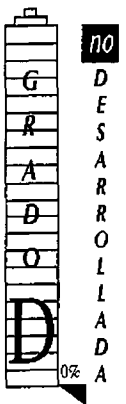
- Analiza las consecuencias de acciones previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes.
- Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constante su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de sus tareas.
- Hace propuestas valiosas para contrarrestar fracasos tanto propios como ajenos.
- Funciona eficazmente y se maneja con serenidad, aun 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 desempeño futuro.
- Brinda y solicita ayuda y *feedback* de modo constante, para mejorar el desempeño y corregir errores.



- Realiza una buena revisión autocrítica, pero le cuesta reconocerlo abiertamente. Las explicaciones que brinda sólo dan información sobre 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.
- Brinda *feedback* y 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 u organizacionales) como elementos útiles para la evaluación y el enriquecimiento de las estrategias presentes y futuras.
- Se esfuerza por rehacer sus tareas hasta que la calidad de su trabajo sea acorde a "lo esperado".



- o Tiene dificultad para comprender y explicar las causas de los errores cometidos.
- o Sobredimensiona sus logros y los de su equipo y relativiza los fracasos, evidenciando muy poca capacidad para evaluar objetivamente su desempeño y el de su grupo.
- o Demuestra una ínfima capacidad de revisión crítica y autocrítica.
- o La exigencia sostenida, demandada por proyectos, trabajos o situaciones determinadas, impacta negativamente sobre su nivel de ánimo y rendimiento.
- o Se mantiene dinámico sólo si las motivaciones externas le parecen suficientes para realizar el esfuerzo. Su ánimo fluctúa de acuerdo al entorno, las situaciones, los interlocutores y la intensidad de las presiones.
- o Se muestra abatido tras fracasos personales o grupales, y no se esfuerza por recomponerse e intentar nuevamente llegar al objetivo.
- o No analiza las consecuencias de acciones realizadas con anterioridad, ni utiliza el fracaso pasado (propio, ajeno u organizacional) como enseñanza enriquecedora para acciones presentes y futuras.
- o No brinda ni solicita *feedback* formal o informal con el fin de enriquecer su trabajo y el de su equipo.



Competencia
NO desarrollada

PORTABILITY / COSMOPOLITISMO / ADAPTABILIDAD: Se refiere a la capacidad de operar globalizadamente en el marco de la *web*, con y sin ella. Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. Comprender rápidamente otras culturas para trabajar en forma global. Esta competencia se correlaciona con las de disfrutar viajando y conociendo, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales incluso a distancia.

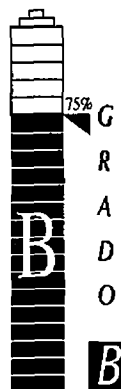
**Comportamientos habituales con relación al contexto,
ya sea éste local o extranjero, real o virtual**

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

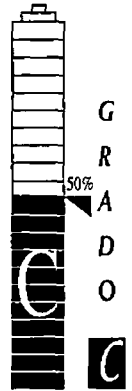
- Se adapta inmediatamente a los diversos medios, geográficos y virtuales.
- Tiene notable y reconocida facilidad para operar globalmente en el marco de la *web*, con y sin ella.
- Funciona eficazmente en cualquier contexto cultural (extranjero o diferente al de su lugar de origen) y trabaja globalmente.
- Disfruta tanto cuando viaja y conoce como cuando descubre un espacio virtual diferente a todo lo que conocía hasta el momento; y se abre con entusiasmo a nuevos datos e información que lo enriquezcan personal y/o profesionalmente.
- Mantiene constantemente una actitud abierta y versátil que le permite adaptarse con facilidad y éxito a cualquier entorno.
- Es resistente al estrés y al desgaste que producen los traslados y mudanzas.
- Tiene facilidad para comprender diferentes culturas y establecer buenas y duraderas relaciones interpersonales, ya sean éstas *face to face* o virtuales (a distancia).
- Se siente motivado por el hecho de tener que trabajar en un ámbito nuevo y con personas desconocidas; lo enfrenta como un desafío agradable.



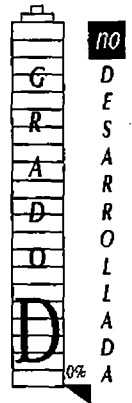
- Tiene buena y rápida adaptación a diferentes medios, geográficos y virtuales.
- Le gusta viajar y conocer nuevos lugares.
- Funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero o no habitual.
- Tiene una personalidad abierta, y visualiza lo nuevo y diferente como posible fuente de aprendizaje y crecimiento.
- Posee buena resistencia a los viajes.
- Se adapta a culturas diversas, y establece relaciones interpersonales (tanto reales como virtuales) adecuadas, aun en ámbitos desconocidos.
- Maneja fluidamente conceptos globales de negocios.



- Se adapta a diferentes medios (geográficos o virtuales), pero necesita cierto tiempo para funcionar correctamente en o con ellos.
- Se interesa por comprender otras culturas y es capaz de trabajar con ellas.
- Prefiere no interactuar en relaciones complejas o de alta responsabilidad, hasta no sentirse totalmente seguro.
- Tolerar razonablemente los viajes y mudanzas, aunque le generan un poco de estrés.
- Maneja algunos conceptos globales de negocios.
- Entiende lo nuevo y diferente como posible fuente de aprendizaje y crecimiento, aunque no siempre se comporta abiertamente a la hora de asumir e interiorizar las novedades.



- o Le cuesta adaptarse a otras culturas, mostrando serias dificultades para interactuar en y con lugares distintos del de su origen.
- o Los viajes y mudanzas le generan angustia y alto nivel de estrés.
- o Le cuesta establecer adecuadas relaciones interpersonales con individuos de otros lugares o culturas.
- o Vivencia lo nuevo y diferente como amenaza a su propio mundo interno y externo (conocimientos, costumbres, modos de hacer y pensar, etc.).
- o Tiene dificultad para trabajar globalmente y desconoce los conceptos globales de negocios.
- o No opera globalizadamente en el marco de la web.
- o Evidencia falta de conocimiento y comprensión acerca de la forma de operar de otros mercados.
- o Su actitud cerrada le imposibilita establecer relaciones interpersonales (tanto reales como virtuales) adecuadas.



Competencia
NO desarrollada

COMPETENCIA ASESINA: La *competencia asesina* es definida como la *estrategia digital* en la que ésta es *dinámica* en un entorno *virtual*, intuitivo en un marco temporal breve (12 a 18 meses). La clave es la *destrucción* de la cadena de valor y la creación de una nueva en la que todos sus participantes son *socios empresarios*. La tecnología es utilizada para *fracturar* lo existente.

Comportamientos habituales respecto de la estrategia digital, la cadena de valor y la utilización de la tecnología con relación a ellas

Los comportamientos se ubican en: Grado

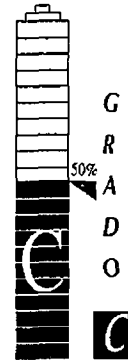
- Está atento y percibe las necesidades cambiantes del contexto de la economía digital, producidas por cambios en la propia empresa y/o en el escenario donde ésta actúa (mercado, competencia, clientes, etc.).
- Identifica visionariamente las tendencias del mercado y propone al cliente –antes que todos– proyectos atinados para el mejor y más rápido cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Modifica rápida y estratégicamente la propia conducta y la de su equipo para poder alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Lo realiza sistemáticamente, aun en casos en que la adaptación al medio implica la destrucción de la cadena de valor y la creación de una nueva.
- Considera como socios empresarios a todos aquellos que participan y hacen aportes en la creación de una nueva cadena de valor, y actúa consecuentemente.
- Su herramienta clave a la hora de fracturar lo existente es la tecnología.
- Es sumamente flexible y mantiene un comportamiento versátil que le permite adaptarse fácilmente tanto a distintos contextos y situaciones como a diversos perfiles de clientes e interlocutores internos y externos.
- Comprende la especial dimensión que asume la variable “tiempo” en el entorno digital, y considera que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado. Actúa consecuentemente con esta idea, y fomenta su comprensión.
- Controla las amenazas potenciales provenientes del mercado, de la industria o de la organización del cliente. Su objetivo personal es eliminarlas.
- Es intuitivo. Mantiene su capacidad de atención y captación rápida de oportunidades y amenazas, en un marco temporal sumamente breve.
- Visualiza el cambio como posibilidad de crecimiento organizacional, y elabora estrategias con relación a ello, proponiendo tácticas y objetivos orientados a captar nuevos clientes.
- Desarrolla estrategias digitales dinámicas y opera agresivamente en el entorno virtual. Es reconocido por sus conocimientos, experiencia y sorprendente habilidad en este tema, y se recurre a él para buscar ayuda o solicitar consejo al respecto.
- Analiza las consecuencias de acciones previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes y futuras. Los cambios en el entorno siempre son una variable fundamental que tiene en cuenta para no caer en repeticiones descontextualizadas.
- Demuestra una gran capacidad de revisión crítica y autocrítica.



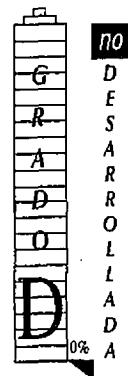
- Se mantiene informado acerca de los cambios contextuales del entorno digital, y atento respecto de las modificaciones tanto de la competencia como de la propia organización y la de los clientes.
- Hace propuestas valiosas para contrarrestar, y en lo posible eliminar, amenazas potenciales provenientes de diversos frentes.
- Planifica con detalle, toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la empresa, generando planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlo.
- Opera con facilidad y rapidez en el contexto virtual, teniendo siempre en cuenta los objetivos estratégicos de la compañía.
- Está atento a la especial dimensión que asume el tiempo en el contexto de la economía digital, trabajando siempre con el objetivo de aprovechar situaciones y oportunidades que puedan presentarse.
- Adapta tácticas y objetivos para afrontar las situaciones de cambio y solucionar problemas.
- Analiza las consecuencias de acciones realizadas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes, teniendo siempre en cuenta los cambios del entorno.
- Revisa críticamente su accionar, y puede realizar cambios al respecto.



- Reconoce las modificaciones del contexto y reacciona frente a ellas en la búsqueda de una adaptación beneficiosa.
- Actúa en el contexto virtual siguiendo los lineamientos generales de la organización.
- Es consciente de la importancia del tiempo en el contexto de la economía digital, pero a veces necesita el asesoramiento de un superior para identificar amenazas potenciales que podrían requerir una acción estratégica inmediata.
- En algunas ocasiones utiliza experiencias pasadas (éxitos y fracasos) como elementos útiles para la evaluación y el enriquecimiento de las estrategias presentes y futuras. Hace un gran esfuerzo por realizar esta autocrítica mirando al futuro y teniendo en cuenta las fundamentales variaciones del entorno.



- o Se aferra a sus propias opiniones y no es crítico respecto de su accionar.
- o Le cuesta tomar en cuenta e incorporar el aporte de los otros como elemento válido y enriquecedor. Generalmente, actúa prescindiendo de la colaboración de otras personas (a quienes nunca considera como socios empresarios).
- o Tiene una escasa percepción de los cambios contextuales que modifican las reglas de juego. Le cuesta captar y asumir las modificaciones tanto del entorno como de la propia organización y la de los clientes.
- o Su postura cerrada y su actitud poco flexible no le permiten actuar rápida y eficazmente.
- o No comprende ni toma en cuenta el papel protagónico del tiempo en el entorno digital, desvalorizando numerosas situaciones de cambio, crisis y ruptura como oportunidades para la destrucción de lo viejo y la creación de nuevas cadenas de valor.
- o Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios.
- o Repite modos de hacer y pensar, sin tener en cuenta las modificaciones contextuales o las experiencias pasadas (propias y de la organización en su conjunto).



Competencia
NO desarrollada

DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS: En el marco de las organizaciones virtuales, de nuevas formas de labor, trabajando por objetivos y en ocasiones sin supervisión personal, con organigramas planos, esta competencia plantea la capacidad para analizar y evaluar en forma global la contribución actual y potencial de los colaboradores y definir e instrumentar acciones de desarrollo de las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando el papel de facilitador y guía.

Comportamientos habituales con relación al desarrollo y la motivación de los recursos humanos de la organización

Los comportamientos se ubican en: Grado

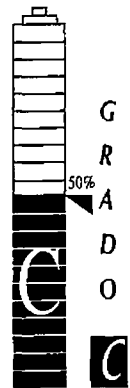
- Consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, asume un papel activo en la definición de políticas de recursos humanos, basado en un análisis estratégico.
- Motiva a todos los miembros de la organización para que desarrollen sus competencias y trabajen con autonomía y responsabilidad personal. Su ejemplo es valorado como una referencia en este sentido. Sus colaboradores lo consideran un facilitador y guía.
- Alienta a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la empresa.
- Arma redes de comunicación fluida entre todos los miembros de la organización, a fin de facilitar la circulación de la información y el conocimiento.
- Promueve como política general la participación de la gente de su organización en los cursos y actividades externos, internos o acciones autodirigidas orientados al desarrollo (o autodesarrollo) de las competencias del personal.
- Analiza exhaustivamente y evalúa en forma global el nivel de contribución actual y potencial de los colaboradores.
- Realiza atinadamente una proyección de necesidades organizacionales futuras (a corto, mediano y largo plazo), tanto en el ámbito local como regional, considerando los distintos escenarios posibles.
- Define e instrumenta acciones de desarrollo de las personas y equipos, en el marco de las estrategias y necesidades de la organización.



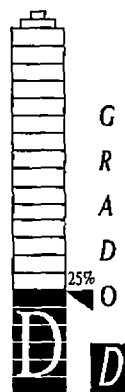
- Consciente del valor estratégico que asumen los recursos humanos en la organización, apoya y en ocasiones propone acciones sobre políticas organizacionales en materia de recursos humanos.
- Utiliza herramientas existentes o genera acciones inéditas para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa, en el ámbito local o global.
- Colabora activamente con las distintas áreas de la organización en la planificación de los recursos humanos, promoviendo acciones de desarrollo para toda la empresa.
- Alienta a los colaboradores a tener actitudes de compromiso, fidelidad, participación, responsabilidad y autonomía.
- Promueve la participación en cursos y actividades externas, internas o acciones autodirigidas, orientados al desarrollo de competencias.



- Aplica las herramientas de desarrollo disponibles, teniendo en cuenta las necesidades actuales de cada área.
- Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas.
- Si le es requerido, analiza y evalúa eficientemente el nivel de contribución actual de los recursos humanos de la organización y sus potencialidades.
- Comprende el valor del desarrollo de las personas para generar mayor calidad en los procesos de los que es responsable.
- De acuerdo con las posibilidades y recursos disponibles, promueve la participación en cursos y actividades externas, internas o acciones autodirigidas, orientados al desarrollo de competencias.

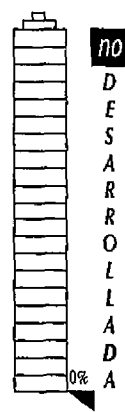


- Percibe adecuadamente el valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, pero no siempre actúa en consecuencia.
- Cuando se le sugiere un superior se ocupa de analizar y cotejar las expectativas de desarrollo de los integrantes de su equipo y las posibles coincidencias con las estrategias y objetivos del negocio.
- Planifica acciones formales de desarrollo, pero no en el largo plazo.
- Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que podrían ayudar a mejorar el desempeño.
- Utiliza sólo las herramientas disponibles tanto para desarrollar a los colaboradores como para evaluarlos.



Competencia en su grado mínimo

- o No percibe adecuadamente el valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización.
- o Prefiere trabajar con personas que se mantengan en un nivel de baja motivación frente a la capacitación y el desarrollo, por temor a verse superado.
- o Impide la participación de otros en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía. Guarda la información clave para sí y obstaculiza el acceso a información relevante.
- o Le cuesta trabajar en formatos de organización plana. Es autoritario y le cuesta delegar tareas. Cree que la única manera de hacer cumplir los objetivos planteados es en base a la supervisión directa de un superior.
- o Su actitud genera falta de motivación, adhesión y compromiso.
- o No asume el rol de facilitador y guía. No es visto como un buen referente.
- o Hace comentarios negativos acerca del potencial de los demás.
- o Menosprecia las acciones de capacitación y desarrollo, y boicotea las actividades de autodesarrollo. Desmotiva.



Competencia NO desarrollada

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 para desarrollar su equipo en un contexto de escasez de los recursos necesarios, y con posibilidad de que aquellos que la empresa desarrolle sean tentados por otras empresas del mercado. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Comportamientos habituales con relación al desarrollo y la motivación de los recursos humanos del propio equipo de trabajo, aun en contextos de escasez de recursos

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

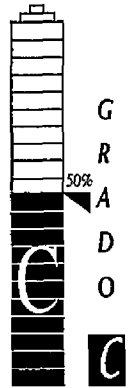
- Tiene la convicción y la certeza de que su equipo es un elemento realmente estratégico para la consecución de los objetivos organizacionales. Es activamente consciente de la importancia que tiene el hecho de que los colaboradores comprendan y sientan que son partícipes tanto de la gestión de la organización en general como del negocio en particular. Promueve entre los integrantes de su equipo esta manera de pensar, y les brinda la información necesaria para lograrlo.
- Demuestra sensibilidad e interés por las necesidades y exigencias tanto de su equipo como de la organización, y se ocupa de convertirse concretamente en vínculo entre unas y otras, achicando las brechas entre expectativas personales y necesidades organizacionales. Tiene una gran capacidad de escucha y comprensión, y actúa consecuentemente con los intereses planteados por sus colaboradores, sin perder de vista los intereses y objetivos de la organización.
- Realiza aportes concretos que ayudan al crecimiento tanto intelectual como moral de las personas de su equipo. Motiva.
- Brinda *feedback* para que los colaboradores sepan en qué nivel están sus actividades y comportamientos respecto del estándar de *performance* ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución de los rendimientos para favorecer el desarrollo.
- Se esfuerza sostenidamente por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un análisis sistemático de sus necesidades, así como de las necesidades de la organización.
- Se preocupa por la calidad de la capacitación brindada, más allá de la cantidad de cursos y charlas a los que se posibilita acceder.
- Establece con facilidad vínculos interpersonales estables y francos, que se basan en el respeto y la confianza mutua.
- Comprende cabalmente el alcance y la repercusión de sus acciones con relación a su equipo de trabajo, y utiliza estratégicamente el recurso del ejemplo para motivar y promover buenas prácticas entre sus colaboradores. Guarda coherencia entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace, y asume la responsabilidad por sus propios errores. Sus actitudes generan adhesión, compromiso y fidelidad.
- Potenciando la experiencia y el conocimiento propios, de su equipo y de la organización en general, y utilizando el recurso de la creatividad, es capaz de mantener las actividades y acciones de desarrollo de su equipo aun en circunstancias en que escasean los recursos necesarios para hacerlo.
- A la hora del análisis y la definición de estrategias de capacitación y desarrollo, pone en juego las necesidades organizacionales a corto, mediano y largo plazo.



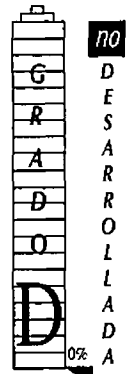
- Comprende la importancia del concepto de *desarrollo del equipo* y actúa consecuentemente.
- Promueve acciones de desarrollo, y en situaciones de escasez de recursos recurre a sus superiores para analizar propuestas alternativas pero igualmente efectivas.
- Es consciente de que su accionar es una referencia importante que influye directamente en su equipo de trabajo. Existe una correlación entre su discurso y su práctica.
- Conoce y utiliza herramientas tradicionales y/o nuevas para el desarrollo de sus colaboradores, aplicándolas en función de las estrategias de la empresa.
- Hace un seguimiento sistemático de las necesidades de capacitación de su equipo respecto de las demandas del negocio.
- Sabe diferenciar entre cantidad y calidad de la capacitación.
- Brinda *feedback* y explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera.



- Comprende el concepto de *desarrollo del propio equipo*, pero no es consciente de que su accionar repercute en el crecimiento individual de los distintos componentes de su grupo de trabajo.
- Cuando se lo sugiere un superior se ocupa de analizar y cotejar las expectativas de desarrollo de los integrantes de su equipo y las posibles coincidencias con las estrategias y objetivos del negocio.
- Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que pueden contribuir a un mejor desempeño.
- Tiene dificultades para evaluar objetivamente la efectividad de una actividad de capacitación. Discursivamente, tiende a dar cuenta de la capacitación del equipo sólo considerando la cantidad de cursos y charlas a las que han concurrido los colaboradores.
- Planifica algunas acciones formales de desarrollo a corto plazo.
- Utiliza sólo las herramientas disponibles tanto para desarrollar a sus colaboradores como para evaluarlos.
- Brinda *feedback* sólo cuando se lo solicita un superior o un integrante del equipo.



- o Se preocupa escasamente por el desarrollo de su equipo.
- o En pocas ocasiones asume el papel de motivador y/o de intermediario entre intereses personales de desarrollo y necesidades organizacionales de capacitación.
- o Tiene dificultad para establecer relaciones interpersonales estables y francas que generen fidelidad, confianza, compromiso y adhesión.
- o Sólo se preocupa por el resultado final de la tarea.
- o No brinda *feedback*, salvo que se lo requiera un superior.
- o Hace comentarios negativos acerca del potencial de los demás.
- o Obstaculiza el acceso a información y menosprecia las actividades de capacitación y desarrollo.



Competencia
NO desarrollada

MODALIDADES DE CONTACTO¹ (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 habilidad asegura una comunicación clara, adaptada a las consignas de la era digital. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

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

Comportamientos cotidianos frente a los diversos interlocutores, al transmitir y recibir algún mensaje, información o conocimiento

Los comportamientos se ubican en: Grado

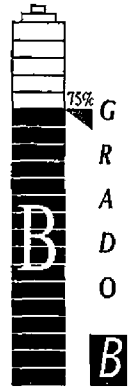
- Comunica estratégica y eficazmente. Es sólido en sus argumentos, claro y convincente. Posee un excelente nivel de vocabulario; es notablemente hábil al momento de persuadir, y tanto su lenguaje verbal y no verbal como su imagen impactan positivamente sobre su interlocutor.
- Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles.
- Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales para el encuentro y para que se comparta la información relevante a fin de mejorar el funcionamiento de la organización.
- Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su trabajo y en el de sus colaboradores, y comparte con los demás estos conocimientos.
- Se expresa con claridad y precisión, adecuando su discurso tanto al estilo y capacidad de comprensión de cada interlocutor como a las particulares consignas de la era digital.
- Logra persuadir a sus interlocutores en instancias (aun críticas) de discusión o negociación.
- Formula preguntas perspicaces que van al centro de los problemas, y repregunta para verificar que su interlocutor ha comprendido el mensaje que se le ha transmitido.
- Hace conocer con facilidad y estratégicamente ideas generales de la empresa, utilizando los más diversos medios: la web, la comunidad, el empresariado, sus propios pares, la industria y los medios de comunicación.
- Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas.
- Es un referente interno en temas de exposición pública.
- Comprende y comunica con facilidad temas complejos.



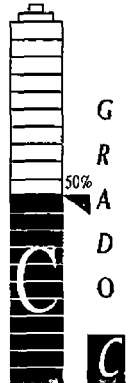
1. Los comportamientos en materia de comunicación verbal y no verbal pueden ser observados a lo largo de una entrevista o en cualquier tipo de exposición oral o conversación. La comunicación verbal puede observarse si se presta especial atención a la fluidez verbal, a la riqueza de vocabulario, a la expresividad verbal, a la precisión de la comunicación, a la capacidad para expresar sentimientos, a la originalidad de las expresiones verbales. La comunicación no verbal puede ser percibida observando la mirada y el contacto visual, la forma de saludar y dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, el volumen y el timbre de voz, los gestos de manos y brazos.

- Demuestra estar atento y solícito a las inquietudes de los demás. Se interesa por los acontecimientos y las ideas de otras personas, y está siempre dispuesto a escucharlas.
- Se comunica exitosamente tanto en el entorno nacional como en el internacional. Es reconocido como buen comunicador en la comunidad profesional, y se recurre a él en búsqueda de asesoramiento, tanto formal como informal.

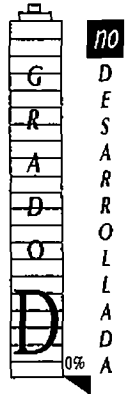
- Alienta el establecimiento de una comunicación abierta, a fin de que se intercambie la información relevante para el desarrollo de la actividad.
- Está abierto a escuchar ideas, consejos y propuestas.
- Demuestra sensibilidad frente a los planteos o problemas de sus colaboradores.
- Formula preguntas orientadas a clarificar los temas en discusión.
- Es un buen comunicador. Transmite con claridad ideas generales de la empresa y tiene una buena imagen y reputación tanto dentro como fuera de la organización.
- Se maneja con facilidad frente a los medios y hace correcto uso de la *web* para transmitir información organizacional.
- Demuestra seguridad para expresar opiniones.



- Transmite con claridad y sencillez ideas y objetivos.
- Comunica lo que la organización le requiere que transmita, independientemente de sus propios intereses.
- Se esfuerza en su relación con los medios de comunicación, y utiliza correctamente otras formas y vías de comunicación (*mailing, web, etc.*).
- Si un superior se lo propone, concurre con entusiasmo a eventos o actividades de capacitación que podrían enriquecer su modo de vincularse y comunicar.
- Distribuye la información pertinente dirigiéndola a cada interesado de acuerdo con su área de responsabilidad.
- Escucha ideas y puntos de vista de los demás, orientados a resolver cuestiones puntuales.
- Formula preguntas constructivas.
- Sabe formular preguntas orientadas a clarificar los temas tratados, 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.



- o Le cuesta transmitir con claridad los objetivos de su función y los resultados obtenidos. Sus mensajes no siempre son comprendidos con facilidad.
- o Utiliza escasamente las diversas herramientas de comunicación para agregar valor a su tarea cotidiana.
- o Casi no realiza contactos informales con otros que podrían ayudarlo a potenciar su trabajo dentro de la organización.
- o Demuestra escaso interés por escuchar a los demás y conocer sus puntos de vista o intereses.
- o Generalmente no toma en cuenta las contribuciones o aportes realizados por otros.
- o Dificulta la llegada de los miembros de su equipo a información relevante para su más exitoso funcionamiento.
- o Se desinteresa de las preocupaciones y problemas de las personas con las que trabaja.
- o Suele estar desinformado o desactualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que podrían influir en su trabajo y en el de su equipo.
- o Se expresa de manera compleja, ambigua e imprecisa, asumiendo que, sin que importen las características particulares de su interlocutor, éste podrá entenderlo. No adecua su modalidad de comunicación de acuerdo con la persona con la que está interactuando.



Competencia
NO desarrollada

HABILIDADES MEDIÁTICAS: Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desempeño frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en las teleconferencias, etc. Conocimientos para grabar compact discs. Buena relación con la prensa; habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia "Modalidades de contacto", pero tiene un sentido más específico, porque hace referencia a los medios. También se relaciona con la competencia "Portabilidad/Cosmopolitismo/Adaptabilidad", porque la persona deberá adaptarse a las modalidades de contacto propias de otros países.

Comportamientos adoptados en situaciones de exposición pública o masiva

Los comportamientos se ubican en: Grado

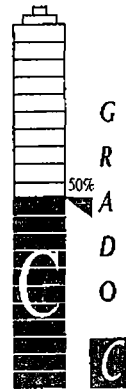
- Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas.
- Comunica estratégica y eficazmente. Es sólido en sus argumentos, claro y convincente. Posee un excelente nivel de vocabulario. Es notablemente hábil al momento de persuadir.
- Asimila y maneja con habilidad tanto los nuevos medios de comunicación como los tradicionales.
- Tanto su lenguaje verbal y no verbal, como su imagen, impactan positivamente en el interlocutor.
- Se expresa con precisión y calma, aun en situaciones difíciles.
- Expone las ideas que tiene planeado comunicar, aun cuando se lo obstaculiza o presiona, y no responde aquello que no pensaba ni deseaba decir.
- Prioriza el mensaje y la imagen institucionales por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.
- Genera y mantiene una buena relación y un contacto sistemático con los medios de comunicación más importantes.
- Tiene una actitud versátil que le permite adecuar con facilidad su estilo y discurso según el medio al que se está dirigiendo y según la modalidad de contacto del país o región al que destina su mensaje. Aun así, siempre tiene en cuenta las normas institucionales en torno de esta temática.
- Recurre estratégicamente a los diferentes medios, a fin de dar a conocer ideas generales de la empresa.
- Frente a los medios, es carismático en la justa medida.
- Comprende y comunica con facilidad temas complejos.
- Se comunica mediáticamente con éxito, tanto en el entorno nacional como en el internacional.
- Es reconocido como buen comunicador en la comunidad profesional y se recurre a él para encontrar asesoramiento en el tema, tanto formal como informal. Es un referente interno en temas de exposición pública.



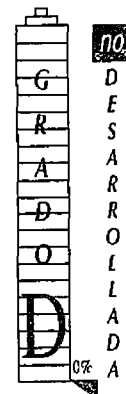
- Es un buen comunicador. Transmite con claridad ideas generales de la empresa y tiene una buena imagen y reputación en los medios de comunicación más importantes.
- Se maneja con facilidad frente a los medios, convirtiéndolos en herramientas estratégicas de transmisión de información organizacional.
- Demuestra seguridad para expresar opiniones.
- Posee correcto manejo del idioma local. En caso de tratar con medios extranjeros o dirigidos al exterior, hace correcto uso de diferentes idiomas.
- Se expresa con claridad, precisión y sencillez.
- Siempre privilegia la imagen de la compañía.
- Comunica exactamente lo que se espera, en pos de los intereses corporativos.



- Transmite con claridad y sencillez ideas y objetivos.
- Comunica lo que la organización le requiere que transmita, independientemente de sus propios intereses.
- Se esfuerza y trabaja arduamente para mantener una buena y fluida relación con los medios.
- Concorre con entusiasmo a eventos o actividades de capacitación que pueden agregar valor a sus habilidades mediáticas.
- Se maneja adecuadamente ante auditorios pequeños o conocidos.
- Puede exponer posiciones de la compañía aun en situaciones difíciles, si cuenta con la preparación y el aleccionamiento adecuados.
- Utiliza de manera correcta su propio idioma.
- Recurre a asesoramiento experto para el uso de su imagen como representante de la compañía.
- Su discurso es claro, y utiliza la terminología que mejor domina por su *expertise*.



- o Se siente incómodo e inseguro en situaciones de exposición pública.
- o El nerviosismo frente a los medios o ante auditorios no habituales le impide manejar adecuadamente su discurso y la claridad de lo que intenta transmitir.
- o Tiene dificultades para expresarse con claridad y precisión, lo cual se agrava si se encuentra presionado o sin preparación.
- o No genera ni establece una relación cordial con los medios.
- o Prioriza sus propias ideas o imagen por sobre las de la compañía.
- o Ante cuestionamientos incisivos, preguntas perspicaces o repreguntas por parte de sus interlocutores, muchas veces termina diciendo aquello que no deseaba ni planeaba decir.
- o Se expresa de manera compleja, ambigua e imprecisa, y no adecua su modalidad de comunicación de acuerdo con el medio con el que está interactuando ni según las características particulares de los destinatarios finales de su mensaje.



Competencia
NO desarrollada

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 innovación y los nuevos emprendimientos; consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

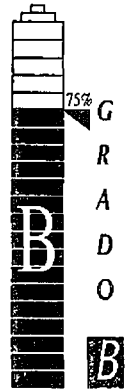
Comportamientos en relación con la motivación para la implementación de cambios

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Comunica eficazmente su visión respecto de la estrategia en un entorno digital y de negocios, logrando que su concreción parezca no sólo posible, sino también deseable para todos, incluso –y principalmente– para los accionistas.
- A través de su gestión, sus propuestas de valor real y su ejemplo, despierta compromiso genuino, generando la motivación necesaria para la consecución exitosa de los planes y objetivos propuestos.
- Apoya y propone nuevas tendencias y emprendimientos, y actúa como su *sponsor*.
- Consigue que la empresa y los accionistas afecten recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.
- Es reconocido interna y externamente como innovador y visionario; se recurre a él como referente formal e informal en este tema.
- Está atento y bien predispuesto a responder a las necesidades cambiantes del negocio, producidas por cambios en la propia empresa y/o del contexto (mercado, competencia, clientes, etc.). Actúa consecuentemente y alienta a su equipo y pares a que se mantengan siempre "alertas" en este sentido.
- Modifica rápida y estratégicamente la propia conducta y la de su equipo para poder alcanzar los objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto.
- Prevé el posible surgimiento de diferentes cambios contextuales y nuevos escenarios, analizando objetiva y eficazmente las adaptaciones y cambios organizacionales que podrían ser necesarios en el corto, mediano y largo plazo.
- Conduce a su grupo en función de la correcta comprensión y asimilación de los contextos cambiantes, con relación a las políticas y objetivos de la organización.
- Visualiza el cambio como posibilidad de crecimiento organizacional y elabora estrategias al respecto, proponiendo tácticas y objetivos orientados a captar nuevos clientes.
- Analiza las consecuencias de acciones realizadas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes y futuras. Demuestra una gran capacidad de revisión crítica y autocrítica.



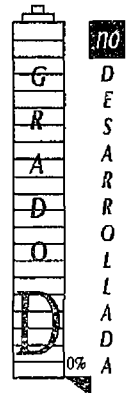
- Se mantiene informado acerca de los cambios contextuales del entorno digital, y atento respecto de las modificaciones tanto de la competencia como de la propia organización y la de los clientes.
- Su visión genera aceptación por parte de los accionistas; consigue que éstos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.
- Revisa y evalúa sistemáticamente aportes y perspectivas diferentes u opuestas para elaborar adaptaciones organizacionales estratégicas a corto y mediano plazo.
- Analiza las consecuencias de acciones previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes.
- Revisa críticamente su accionar, y puede realizar cambios al respecto.
- Propone ideas innovadoras como alternativas a situaciones críticas.



- La visión que propone no siempre obtiene el grado de adhesión y apoyo necesario. Sin embargo, se esfuerza por lograrlo.
- 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 actualizado al respecto.
- No siempre le resulta sencillo conseguir recursos suficientes para implementar los cambios propuestos.
- Reconoce las modificaciones contextuales y reacciona frente a ellas en la búsqueda de una adaptación eficaz.
- Planea estrategias organizacionales de adaptación al cambio a corto plazo.
- Circunstancialmente, utiliza experiencias pasadas (éxitos y fracasos) como elementos útiles para la evaluación y el enriquecimiento de las estrategias presentes y futuras.



- o Tiene dificultad para comunicar claramente su visión y lograr impactar positivamente en los accionistas a fin de generar su adhesión y compromiso.
- o Le cuesta captar y asumir las modificaciones tanto del entorno como de la propia organización y la de los clientes.
- o Su postura cerrada y su actitud poco flexible no le permiten actuar rápida y eficazmente frente a la necesidad de cambio.
- o Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios.
- o Repite modos de hacer y pensar, sin tener en cuenta ni las modificaciones contextuales, ni las experiencias pasadas (personales y de la organización).
- o Se aferra a sus propias opiniones y no es crítico respecto de su accionar.
- o Se guía por modas o propone cambios no siempre adecuados a las posibilidades organizacionales.
- o Sus propuestas de cambio suelen llegar a destiempo con relación a las necesidades de la propia organización y la del cliente.



Competencia
NO desarrollada

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO²: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Comportamientos habituales respecto del análisis cotidiano del entorno, el mercado, la competencia y la propia organización

Los comportamientos se ubican en: Grado

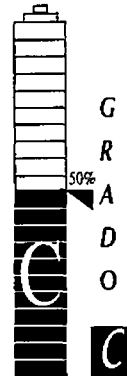
- Capta y comprende rápidamente los cambios que acontecen o están por producirse en el entorno.
- Es reconocido como visionario y estratega. A nivel interno, actúa como referente con relación a esta capacidad.
- Analiza las oportunidades del mercado de acuerdo con el profundo diagnóstico que realiza del contexto donde está inmersa la organización, teniendo en cuenta las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Procesa y divulga eficientemente información clave para identificar la mejor respuesta estratégica, de acuerdo con las condiciones dadas.
- Crea y mantiene una frondosa red de contactos con personas y organizaciones que son (o pueden ser) útiles para alcanzar objetivos organizacionales a corto, mediano o largo plazo.
- Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.
- Detecta con facilidad y propone con éxito nuevas y diversas oportunidades de negocios.
- Establece y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/o competidores, a fin de potenciar los negocios tanto con clientes corporativos (clientes de la firma en otros países) y clientes actuales como con otros potenciales.
- Percibe oportunamente cuándo hay que dejar un negocio y/o reemplazarlo por otro.
- Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aun en situaciones contextuales por demás adversas.



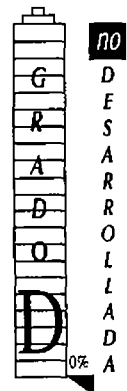
- Capta con facilidad los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado.
- Se mantiene informado acerca de los cambios contextuales del entorno digital, y atento respecto de las modificaciones tanto de la competencia como de la propia organización y la de los clientes.
- Establece mecanismos de información periódica sobre la evolución del negocio de la compañía, para la toma de decisiones adecuada.
- Detecta nuevas oportunidades de negocios y actúa consecuentemente, proponiendo adecuadas acciones estratégicas.
- Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, a quienes incluye como *players* de un "equipo virtual" a fin de que puedan aportarle información clave para la empresa.
- Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.



- Está atento a los cambios en el entorno. Reconoce las modificaciones contextuales y reacciona frente a ellas en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, que puede aprovechar si la situación es favorable.
- Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.
- Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar sus objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes.
- Propone estrategias organizacionales de adaptación al cambio a corto plazo.
- Circunstancialmente utiliza experiencias pasadas (éxitos y fracasos) como elementos útiles para la evaluación y el enriquecimiento de las estrategias actuales y futuras.



- o No suele estar informado y actualizado, y le cuesta interpretar correctamente y a tiempo los datos sobre cambios en el entorno, oportunidades de mercado y amenazas de la competencia.
- o Tiene escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado. Le cuesta identificar y asumir las modificaciones tanto del entorno como de la propia organización y la de los clientes.
- o Su capacidad de análisis da cuenta de razonamientos lineales y poco profundos. Ello le dificulta enormemente anticiparse con eficiencia a escenarios posibles y diversos frente a una situación actual o futura.
- o Su postura cerrada y su actitud poco flexible no le permiten actuar rápida, eficaz y estratégicamente en pos de los objetivos organizacionales.
- o Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios, aun bajo supervisión.
- o Repite modos de hacer y pensar, sin tener en cuenta ni las modificaciones contextuales, ni las experiencias pasadas (personales y de la organización).
- o Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo –formal o informalmente– a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.
- o Sus estrategias de cambio y crecimiento no están en un nivel de actualización acorde con el resto del mercado.
- o Casi nunca detecta nuevas oportunidades de negocios que sean realmente compatibles con las fortalezas y objetivos organizacionales.



no
D
E
S
A
R
R
O
L
L
A
D
A
Competencia
NO desarrollada

EMPOWERMENT: Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Maneja adecuadamente la ecuación *personas muy jóvenes/responsabilidad necesaria* para llevar adelante las estrategias de la organización.

Comportamientos cotidianos respecto de la conducción del equipo de trabajo

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

- Define claramente los objetivos de desempeño y responsabilidades personales y de equipo.
- Proporciona dirección a los equipos, no sólo mediante la clara definición y transmisión de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.
- Cumple entre sus colaboradores la función de consejero confiable, compartiendo la responsabilidad por los resultados con todos los involucrados.
- Es activamente consciente respecto de la importancia de que los colaboradores sepan y sientan que son partícipes tanto de la gestión de la empresa en general como del negocio en particular, y promueve en su equipo esta manera de pensar.
- Tiene la convicción –y actúa en consecuencia– de que bajo la guía y el apoyo de un buen líder, la autonomía y la responsabilidad personal son los pilares del trabajo en el contexto de la economía digital.
- Consolida, desarrolla y conduce eficientemente a los miembros de su equipo, alentándolos a que desarrollen su autonomía y su responsabilidad personal.
- Por diversas vías y a través de la eficiente utilización de herramientas y estrategias que él mismo idea e implementa, comunica una visión clara de los propósitos planteados, fijando objetivos que no requieran supervisión personal directa.
- Brinda *feedback* para que los colaboradores sepan en qué nivel se encuentran sus actividades y comportamientos respecto del estándar de *performance* ("lo esperado"). Comunica de forma eficaz la evolución de los rendimientos para favorecer el logro de objetivos.
- Reconoce y recompensa el valor de los resultados de su equipo, tanto grupales como individuales, y se ocupa personalmente de que la empresa reconozca por diversas vías su esfuerzo y el de sus colaboradores.
- Genera modos de trabajo, herramientas y estrategias que permiten potenciar los aspectos positivos del grupo y las habilidades de cada uno de sus miembros.
- Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados. Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio.
- Maneja estratégica y exitosamente la ecuación "personas muy jóvenes/responsabilidad necesaria", para cumplir con los objetivos y plazos organizacionales.

100%

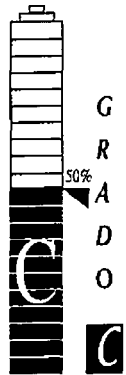


G
R
A
D
O
A

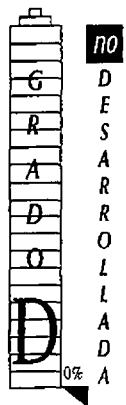
- Tiene una sólida comprensión del fundamental papel que desempeña el equipo en el logro de los objetivos organizacionales.
- Brinda *feedback*; escucha aportes y opiniones y es escuchado cuando sugiere o recomienda acciones para la mejora de la *performance* del equipo. Alienta a su gente a trabajar en el desarrollo de sus capacidades y talentos.
- Conoce la manera de integrar los diversos estilos y habilidades con los que cuenta su equipo, a fin de optimizar el desempeño y el entusiasmo. Aprovecha adecuadamente los valores individuales de sus colaboradores, de modo de mejorar su rendimiento.
- Valora y defiende a su grupo, reconociendo sus logros y pudiendo ser objetivo y crítico respecto de su desempeño y reputación.
- Es un buen comunicador de objetivos y propósitos. Ello facilita la posibilidad de que sus colaboradores asuman la autonomía y responsabilidad personal a la hora de cumplir con tareas y objetivos grupales e individuales.
- Comparte con su equipo la información con la que cuenta, para alcanzar los objetivos acordados.



- Fija objetivos concretos y asigna responsabilidades generales.
- Hace aportes concretos para que el equipo no pierda de vista sus objetivos, y valora y toma en cuenta los aportes de los demás.
- Suele brindar *feedback* cuando detecta que el equipo o alguno de sus miembros ha dejado de actuar centrado en los objetivos y propósitos acordados en común.
- Facilita a su equipo el acceso a conocimientos e información que pueden añadir valor a la tarea.
- Reconoce y resalta aspectos positivos del equipo y de sus miembros.
- Se integra adecuadamente al equipo de trabajo.
- Maneja los recursos con criterio, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio.
- Es capaz de brindar una buena orientación si su gente le pide algún consejo para capacitarse o completar el desarrollo de sus competencias.



- o Le cuesta visualizar a su equipo como un elemento realmente estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales.
- o Tiene dificultades para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar las responsabilidades individuales correspondientes.
- o Le cuesta manejar la diversidad del equipo, viendo en ella un obstáculo para la integración y el incremento de la eficiencia.
- o No se integra adecuadamente al equipo de trabajo.
- o 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.
- o Tiene poca confianza respecto de la responsabilidad personal de los demás, y le cuesta delegar autoridad y responsabilidades.
- o Sólo brinda *feedback* cuando se lo indica un superior.
- o Se resiste a transmitir información y conocimientos. No comparte la responsabilidad de los resultados con los miembros del equipo de trabajo.
- o Se ocupa escasamente de mantener entusiasmado al grupo y potenciar, a través de una efectiva gestión y organización, los aspectos positivos con los que éste cuenta.



Competencia
NO desarrollada

DINAMISMO - ENERGÍA: Se trata de la habilidad para trabajar duro –resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso– en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Comportamientos habituales en relación con el rendimiento, aun en situaciones excepcionalmente exigentes

Los comportamientos se ubican en: Grado

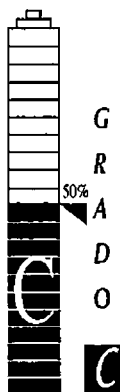
- Mantiene constantes su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo duro, independientemente de la alta exigencia planteada por situaciones, objetivos o proyectos determinados.
- Trabaja intensamente aun en situaciones cambiantes o alternativas, que implican interlocutores diversos y plazos cortos.
- Las largas jornadas de trabajo, los viajes y los cambios de contexto y/o de ubicación geográfica no afectan el nivel de su actividad.
- Es reconocido por subordinados, superiores y pares como generador de motivación, compromiso y adhesión.
- Motiva a sus colaboradores para que desarrollen con entusiasmo y empeño las tareas y funciones que tienen por delante. Logra estimularlos y que se los reconozca por su actitud positiva.
- Comprende cabalmente el alcance y la repercusión de sus acciones, y utiliza estratégicamente el recurso del ejemplo para motivar y promover aspectos positivos que faciliten la obtención de resultados superlativos. Su actitud transmite energía y dinamismo.



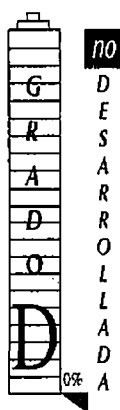
- Demuestra un alto nivel de empeño y dedicación, haciendo primar siempre su actitud positiva frente al trabajo, por más arduo que éste resulte.
- Transmite energía al grupo y a su accionar, generando adecuado dinamismo en su equipo de trabajo.
- Motiva a sus colaboradores para que trabajen con entusiasmo.
- Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constante su nivel de rendimiento y la calidad de su desempeño.
- Cotidianamente, da cuenta de su dinamismo y energía con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo.



- Trabaja duro en jornadas de trabajo exigentes.
- Demuestra dinamismo, aunque no de manera constante, ante situaciones críticas que demandan ritmos cambiantes y rendimiento superlativo.
- Exige a su grupo que trabaje también con energía y dinamismo en situaciones puntuales, que requieren extender o intensificar el ritmo laboral, y logra un adecuado rendimiento.
- Organiza eficientemente las tareas, de modo de administrar mejor los tiempos y evitar que se generen demandas excesivas hacia él y su equipo.
- Suele hacer comentarios positivos que alientan a los colaboradores, logrando generar entusiasmo y compromiso.



- o La exigencia sostenida, generada por proyectos, trabajos o situaciones determinados, impacta negativamente sobre el nivel de su rendimiento.
- o Se mantiene dinámico sólo si las motivaciones externas le parecen suficientes para realizar el esfuerzo.
- o Atribuye su falta de dinamismo y energía a motivos ajenos a su persona y a su modo de enfrentar y realizar el trabajo. Se desentiende de sus propias fallas.
- o Su actitud negativa genera un clima propicio para la desmotivación. La posición que adopta retrae a su equipo de trabajo, provocando desganado y falta de involucramiento y compromiso.
- o Se muestra abatido tras jornadas largas y/o de trabajo intenso, y no se esfuerza por recomponerse.
- o Su dinamismo y energía fluctúan según el interlocutor, el nivel de actividad, la ubicación geográfica o cualquier otro elemento externo o interno que lo saque de la rutina que prefiere mantener.



Competencia
NO desarrollada

RELACIONES PÚBLICAS: Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

Esta competencia tiene vinculación con las de "Credibilidad", "Modalidades de contacto" y "Comunicación".

Comportamientos habituales en la comunicación con el medio

Los comportamientos se ubican en: Grado

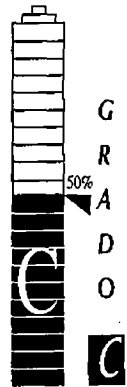
- Crea y mantiene una frondosa y compleja red de contactos con personas y organizaciones que son (o pueden ser) útiles para alcanzar objetivos organizacionales. Los vínculos que genera son igualmente eficaces así se trate de contactos directos (*face to face*) o virtuales (*vía web*).
- Logra una rápida y eficiente cooperación de las personas necesarias para influir sobre los principales actores de los ámbitos de su interés: líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de los sindicatos, legisladores, etc.
- Establece y mantiene vínculos de confianza y credibilidad, hacia dentro y hacia fuera de la organización. Promueve una excelente imagen de la compañía, a fin de facilitar el logro de los objetivos que se planteen.
- Es el referente interno y externo de la organización en temas vinculados con la comunicación con la comunidad, en situaciones habituales y de crisis.
- Se relaciona y comunica estratégica y eficazmente. Es sólido en sus argumentos, claro y convincente. Posee un excelente nivel de vocabulario; es notablemente hábil en el momento de persuadir, y tanto su lenguaje verbal y no verbal como su imagen impactan positivamente sobre su interlocutor.
- Se expresa con precisión y calma, aun en situaciones difíciles.
- 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.
- Hace conocer con facilidad y estratégicamente ideas generales de la empresa, utilizando los más diversos medios: en la *web*, en la comunidad, en el empresariado, entre sus pares, en la industria y en los mismos medios masivos de comunicación.
- Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas.
- Demuestra estar atento a las inquietudes de los demás. Se interesa por los acontecimientos y las ideas de otras personas, y está siempre dispuesto a escucharlas.
- Establece alianzas estratégicas para potenciar los negocios a través de la *web*, tanto con clientes corporativos (clientes de la firma en otros países) y clientes actuales como con otros potenciales.



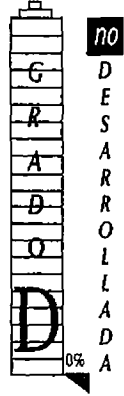
- Construye redes complejas de personas clave, dentro y fuera de la organización.
- Logra el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas, según sus objetivos.
- Es un buen comunicador. Transmite con claridad ideas generales de la empresa y tiene una buena imagen y reputación dentro y fuera de la organización.
- Se maneja con facilidad frente a los medios, y hace correcto uso de la *web* para hacer conocer la información organizacional que se desea difundir.
- Formula preguntas orientadas a clarificar los temas en discusión.
- Demuestra seguridad para expresar opiniones.
- Su actitud genera lazos de confianza y credibilidad.



- En ocasiones favorables, o en contextos conocidos, establece relaciones convenientes para la organización.
- Con el aval de algún superior dentro del círculo de vínculos más cercano, es capaz de obtener la cooperación y el apoyo de ciertas personas, a fin de lograr los objetivos buscados por la compañía.
- Trabaja sobre relaciones puntuales pero valiosas, de acuerdo con los requerimientos organizacionales.
- Si un superior se lo propone, concurre con entusiasmo a eventos o actividades de capacitación que podrían agregar valor a su trabajo, con relación a la comunicación y las relaciones públicas.
- Comunica lo que la organización le requiere que transmita, independientemente de sus propios intereses. Maneja la información frente a la comunidad de acuerdo con las pautas que se le establecen.
- Transmite con claridad y sencillez ideas y objetivos. Lo hace *face to face* o vía *web*.
- Se esfuerza en su relación con los medios y utiliza correctamente otras formas y vías de comunicación.
- Formula preguntas orientadas a clarificar los temas tratados, cuando se le solicita que hable por el grupo.
- Se expresa con un adecuado vocabulario sobre los temas laborales cotidianos, y logra un buen nivel de comprensión por parte de sus interlocutores.
- Se esfuerza por mostrarse confiable y por brindar una imagen de credibilidad.



- o Le cuesta establecer relaciones con redes complejas de personas.
- o Casi nunca consigue apoyo y cooperación de actores realmente influyentes.
- o Se maneja adecuadamente sólo cuando se mueve dentro del círculo de vínculos conocidos.
- o Le cuesta transmitir con claridad los objetivos y resultados obtenidos de su función. Sus mensajes no siempre son comprendidos con facilidad.
- o Utiliza escasamente las diversas herramientas de comunicación para agregar valor a su tarea cotidiana.
- o Generalmente no realiza contactos informales con otras personas que podrían ayudarlo a potenciar su trabajo dentro de la organización.
- o Se expresa de manera compleja, ambigua e imprecisa, asumiendo que, no importa las características particulares de su interlocutor, éste podrá entenderlo. No adecua su modalidad de comunicación de acuerdo con la persona con la que está interactuando.
- o Se muestra pasivo y con poco interés frente a las alternativas de capacitación que la organización le ofrece para mejorar la calidad de su trabajo desde el punto de vista de las relaciones de negocios.
- o Su actitud e imagen no siempre generan confianza y credibilidad, tanto en la organización como en el exterior de ésta.



Competencia
NO desarrollada

ENTREPRENEURIAL DIGITAL: Esta competencia hace referencia a la calidad del *entrepreneur*, que es aquel que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento, todo dentro del contexto de la *nueva economía*. No sólo incluye a los que trabajan en empresas de Internet o las "punto com", sino a todos los que tienen relación directa o indirecta con ellas.

Lo que define al *entrepreneur* es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios.

**Comportamientos habituales en relación con los negocios,
los recursos económicos y la productividad**

Los
comportamientos
se ubican en:
Grado

- Percibe los negocios y el mundo de la *nueva economía* con naturalidad, descubriendo oportunidades aun donde otros no las ven.
- Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza cómo operar en ella y transformarla en fuente de oportunidades para sí y para la empresa.
- Detecta con facilidad y propone con éxito nuevas y diversas oportunidades de negocios.
- Está atento y bien predispuesto a responder a las necesidades cambiantes del contexto de la economía digital.
- Modifica rápida y estratégicamente la propia conducta y la de su equipo para poder alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
- Es sumamente flexible y mantiene un comportamiento versátil que le permite adaptarse fácilmente tanto a distintos contextos y situaciones como a diversos perfiles de clientes e interlocutores internos y externos, corporativos (clientes de la firma en otros países), clientes actuales o potenciales.
- Comprende la especial dimensión que asume la variable "tiempo" en el entorno digital, actuando en consecuencia y fomentando la comprensión de esta premisa.
- Prevé el posible surgimiento de diversos cambios contextuales y nuevos escenarios, analizando distintas alternativas estratégicas para enfrentarlos de manera eficaz. Adapta fácilmente sus pensamientos y planes a los requerimientos específicos del mercado de la economía digital.
- Visualiza el cambio como posibilidad de crecimiento organizacional y personal, y elabora estrategias orientadas a concretar esa perspectiva, proponiendo tácticas y objetivos tendientes a captar nuevos clientes.
- Identifica visionariamente las tendencias del mercado y propone –antes que todos– proyectos atinados para el mejor y más rápido cumplimiento de los objetivos estratégicos.

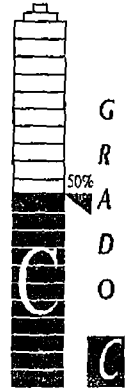


- Es intuitivo. Mantiene su capacidad de atención y captación rápida de oportunidades y amenazas en un marco temporal sumamente breve.
- Desarrolla estrategias digitales dinámicas y opera agresivamente en el entorno virtual.
- Es reconocido por su sorprendente habilidad para llevar recursos económicos de zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y rendimiento superlativo. Es tomado como referente en este tema.
- Establece y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/o competidores, a fin de potenciar los negocios tanto con clientes corporativos (clientes de la firma en otros países) y clientes actuales, como con otros potenciales.
- Percibe oportunamente cuándo hay que dejar un negocio y/o reemplazarlo por otro.
- Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades de negocios aun en contextos muy adversos.
- Siente y vive la actividad empresarial y los negocios. Para él, los éxitos de la compañía son logros personales.
- Posee iniciativa y talento para los negocios y se transforma en el espíritu de los mismos. Es reconocido por subordinados, superiores y pares como promotor de la motivación, el compromiso y la adhesión.

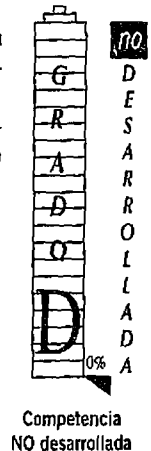
- Tiene una clara y positiva visión de los negocios, y es capaz de comprenderlos y analizarlos con profundidad y certeza.
- Conoce a fondo la *nueva economía* y todas las situaciones vinculadas a los negocios en el entorno digital.
- Se mantiene informado acerca de los cambios de contexto en la industria tecnológica, y atento respecto de las modificaciones tanto de la competencia como de la propia organización y la de los clientes.
- Capta con facilidad los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado.
- Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su empresa.
- Está atento a la especial dimensión que asume la variable "tiempo" en el contexto de la economía digital, trabajando siempre con el objetivo de aprovechar situaciones críticas o cambiantes como fuentes de oportunidades y desafíos tanto personales como de la compañía.
- Genera planes de acción y seguimiento que apuntan a lograr los objetivos que se plantea –y generalmente lo consiguen–; adapta tácticas y objetivos para afrontar las situaciones de cambio y solucionar problemas.
- Analiza las consecuencias de acciones previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes.
- Revisa críticamente su accionar, y puede realizar cambios al respecto.
- Detecta nuevas oportunidades de negocios y actúa consecuentemente, proponiendo adecuadas acciones estratégicas.
- Transmite energía al grupo y a su accionar, generando dinamismo en su equipo de trabajo. Motiva a la gente a que trabaje con entusiasmo.
- Cotidianamente, da cuenta de su enérgico y comprometido modo de trabajar, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo.
- Vive los éxitos de la compañía como logros personales.



- Lleva adelante los planes empresariales y de negocios siguiendo lineamientos generales de la organización. Lo hace con entusiasmo y dedicación, pero no suele hacer aportes personales específicos.
- Investiga y se informa para gestionar un nuevo negocio, a fin de sentirse solvente y preparado.
- Implementa las estrategias que se le proponen con habilidad y velocidad, a fin de alcanzar exitosamente los objetivos.
- Analiza propuestas de negocios y puede brindar asesoramiento respecto de su viabilidad, en el marco del mercado de la economía digital y de las estrategias organizacionales.
- Reconoce las modificaciones contextuales y reacciona frente a ellas en la búsqueda de una adaptación eficaz.
- Planea estrategias organizacionales de adaptación al cambio a corto plazo.
- Es consciente de la importancia del tiempo en el contexto de la economía digital, pero su accionar no siempre da cuenta de ello.
- Demuestra dinamismo, aunque no de manera constante en situaciones críticas que demandan ritmos cambiantes y rendimiento superlativo.
- Se esfuerza por organizar las tareas de modo tal de poder administrar mejor el tiempo y los recursos económicos.



- o Tiene una percepción realista de los negocios, pero no realiza aportes de cambio.
- o No suele estar informado y actualizado, y le cuesta interpretar correctamente y a tiempo los datos sobre cambios en el entorno, oportunidades del mercado y amenazas de la competencia.
- o Le cuesta interpretar y asumir las modificaciones tanto del entorno como de la propia organización y la de los clientes, que cambian las reglas de juego del mercado digital.
- o Actúa con eficiencia con relación a los negocios habituales, pero pierde eficacia cuando debe innovar.
- o Toma decisiones orientadas a la mejora del negocio en contextos conocidos, pero se paraliza en situaciones de cambio o crisis.
- o Tiene dificultades para llevar adelante planes de negocios nuevos, aun contando con lineamientos generales de la organización. Siempre sugiere que se le pauten los objetivos y plazos y se le detalle el curso de acción.
- o Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios personales y organizacionales. 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). Su postura cerrada y su actitud poco flexible le impiden frecuentemente actuar de modo rápido y eficaz.
- o Se mantiene dinámico y enérgico sólo si las motivaciones externas le parecen suficientes para realizar el esfuerzo. Atribuye su falta de dinamismo y energía a motivos ajenos a su persona y a su modo de enfrentar y realizar su trabajo.
- o No comprende ni toma en cuenta el papel protagónico del tiempo en el entorno digital, desaprovechando numerosas situaciones de cambio, crisis y ruptura que podrían significar nuevas oportunidades de negocios.



COMPETENCIA "DEL NÁUFRAGO": Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o área de negocios en la que se trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión pueda verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros. Incluye a aquellos *managers* que deben gerenciar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores (*Chapter Eleven* en la terminología –jerga– internacional).

Comportamientos en relación con la supervivencia (propia y organizacional) en épocas difíciles y de pésimas condiciones del mercado

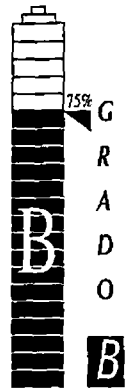
Los comportamientos se ubican en: Grado

- Está siempre atento a las amenazas potenciales provenientes del mercado, de la industria o de la organización del cliente; idea estrategias para controlarlas, y su objetivo personal es eliminarlas.
- Asume como un desafío personal el enfrentar las situaciones críticas o problemáticas que atraviesa la organización. No se siente menoscabado en lo personal por la situación problemática que le toca vivir.
- Identifica visionariamente las tendencias del mercado y propone –antes que todos– estrategias y cursos de acción atinados, a partir de un análisis profundo del entorno de la economía digital. Capta y comprende velozmente los cambios que acontecen o están por producirse en el entorno de la economía digital.
- Modifica rápida y estratégicamente la propia conducta y la de su equipo cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Lo hace aun en casos en que la adaptación al nuevo escenario implica la destrucción de la cadena de valor existente y la creación de una nueva.
- Es sumamente flexible y mantiene un comportamiento versátil que le permite adaptarse fácilmente a distintos contextos, situaciones e interlocutores externos o internos.
- Comprende la especial dimensión que asume la variable "tiempo" en el entorno digital, y considera que cada situación crítica plantea una oportunidad para abrir nuevos horizontes y ganar nuevos clientes, actuando en consecuencia.
- Es intuitivo. Mantiene su capacidad de atención y captación rápida de oportunidades y amenazas, en un marco temporal sumamente breve.
- Visualiza la crisis como posibilidad de crecimiento organizacional y personal. Actúa consecuentemente, elaborando tácticas y objetivos orientados a captar nuevos clientes.
- Desarrolla estrategias digitales dinámicas y opera agresivamente en el entorno virtual. Es reconocido por sus conocimientos, experiencia y sorprendente habilidad en este sentido, y se recurre a él para buscar ayuda o solicitar consejos al respecto.
- Mantiene constante su nivel de rendimiento y su buena predisposición al cambio, aun en situaciones de crisis de alta complejidad y mucha exigencia.

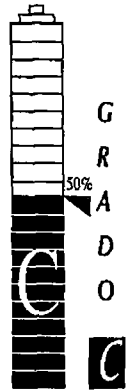


- Analiza las consecuencias de acciones realizadas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes y futuras. Demuestra una gran capacidad de revisión crítica y autocrítica. Aprende del fracaso personal y organizacional.
- Es reconocido como visionario y estratega. En el ámbito interno, actúa como referente en este tema.
- Analiza las oportunidades del mercado en base al profundo diagnóstico que realiza del contexto donde está inmersa la organización, teniendo en cuenta las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Crea y mantiene una frondosa red de contactos con personas y organizaciones que son (o pueden ser) útiles para superar condiciones desfavorables del mercado.
- Detecta con facilidad y propone con éxito nuevas y diversas oportunidades de negocios.
- Percibe oportunamente cuándo hay que dejar un negocio y/o reemplazarlo por otro.
- Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aun en contextos muy adversos.
- Es hábil para idear planes de acción que desplacen los recursos económicos de zonas que se han convertido –crisis mediante– en franjas de baja productividad y poco rendimiento, a nuevas zonas de alta productividad y rendimiento creciente. Es considerado un referente en este tema.

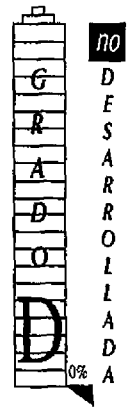
- Se mantiene informado acerca de los cambios contextuales del entorno digital, y atento a las modificaciones y amenazas del mercado en general y de la competencia en particular.
- Toma en cuenta la especial dimensión que asume el tiempo en el contexto de la economía digital, y actúa consecuentemente.
- Adapta tácticas y objetivos para afrontar las situaciones problemáticas.
- Analiza las consecuencias de acciones previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones actuales.
- Hace propuestas valiosas para contrarrestar y en lo posible eliminar amenazas potenciales provenientes de diversos frentes.
- Planifica con profundidad. Toma decisiones estratégicas y define objetivos que permitirían mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado, generando planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlo.
- Se mueve cómodamente en situaciones de crisis, aunque preferiría no pasar por ellas.
- Transmite energía al grupo y a su accionar, generando dinamismo, aun en situaciones de crisis que afectan al conjunto de la organización.
- En épocas de crisis, soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constante su nivel de rendimiento.
- Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y actúa en consecuencia, proponiendo adecuadas acciones estratégicas.
- Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, a fin de que puedan aportarle información valiosa para la organización en épocas de crisis.



- Instrumenta adecuadamente los planes de la organización tendientes a resolver las situaciones críticas.
- Busca asesoramiento experto o indicaciones de niveles superiores para resolver los problemas que considera que escapan a sus posibilidades.
- No se siente cómodo en situaciones de crisis, pero en ocasiones difíciles se esfuerza por mantener su nivel de rendimiento, lográndolo casi siempre.
- Reconoce las modificaciones contextuales desfavorables y reacciona frente a ellas haciendo aportes valiosos para una respuesta eficaz.
- Puede actuar en un contexto de crisis, siguiendo los lineamientos generales de la organización.
- Es consciente de la importancia del tiempo en el contexto de la economía digital, pero en algunas situaciones necesita el asesoramiento de un superior para captar amenazas potenciales que pueden requerir un inmediato y estratégico accionar.
- Ante las situaciones críticas, trabaja duro en jornadas de trabajo exigente. Demuestra dinamismo, aunque no de manera constante, ante situaciones difíciles que demandan ritmos de trabajo cambiantes y rendimiento superlativo.



- o No suele estar informado y actualizado. Le cuesta percibir los cambios que modifican las reglas de juego del mercado digital.
- o Tiene dificultad para interpretar atinadamente y a tiempo los datos disponibles sobre cambios en el entorno y amenazas de la competencia.
- o Le cuesta visiblemente transformar las amenazas externas (de diferentes frentes) en oportunidades personales y para su organización.
- o Siente que actuar en una empresa con problemas es un menoscabo personal.
- o Las situaciones de crisis y los cambios abruptos tienden a paralizarlo.
- o Le faltan aptitudes y actitud para llevar adelante planes de negocios nuevos, aun contando con lineamientos generales de la organización y/o estando bajo supervisión. Siempre sugiere que se le pauten los objetivos y plazos y se le detalle el curso de acción.
- o Frente a situaciones desfavorables, tiene escasa capacidad para instrumentar cambios personales y organizacionales. Repite modos de hacer y pensar, sin tener en cuenta ni las modificaciones contextuales ni las experiencias pasadas (personales y de la organización). Su postura cerrada y su actitud poco flexible le impiden actuar de modo rápido y eficaz.
- o No comprende ni toma en cuenta el papel protagónico del tiempo en el entorno digital.
- o Desvaloriza las situaciones de cambio, crisis y ruptura como fuentes de nuevas oportunidades de negocios.
- o La exigencia sostenida, característica de las épocas críticas, impacta negativamente sobre su nivel de rendimiento. Generalmente se muestra abatido y no se esfuerza por recomponerse.
- o Su actitud negativa genera un clima propicio para la desmotivación. La posición que adopta retrae a su equipo de trabajo, provocando desgano, parálisis, miedo y falta de involucramiento.
- o Su capacidad de análisis da cuenta de razonamientos lineales y poco profundos. Ello le dificulta enormemente pensar escenarios posibles y diversos frente a una situación crítica actual o potencial.



Bibliografía

- Alles, Martha Alicia, *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004. Obra en tres tomos, uno de ellos en Internet (www.granicaeditor.com/derrhh).
- Alles, Martha Alicia, *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.
- Alles, Martha Alicia, *Gestión por competencias. El diccionario*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003. Apéndice en Internet en www.granicaeditor.com/diccionario.
- Caretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*, Franco Angeli/Azienda Moderna, Milán, Italia, 1992.
- Downes, Larry y Mui, Chunka, *Estrategias digitales para dominar el mercado*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.
- Drucker, Peter, *Las nuevas realidades*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.
- Drucker, Peter F., *Manual de autoevaluación de la Fundación Drucker, Guía de trabajo*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.
- Ferrater Mora, José, *Diccionario de filosofía*, Ariel Filosofía, Barcelona, 1999.
- Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.
- Jolis, Nadine, *Compétences et Compétitivité*, Les éditions d'organisation, París, 1998.
- Levy-Leboyer, Claude, *La gestion des compétences*, Les éditions d'organisation, París, 1992. (Versión en español: *Gestión de las competencias*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.)
- McClelland, David C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. (Primera edición, 1987.)
- Peretti, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Librairie Vuibert, París, 1998.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1993.
- Tissen, René; Andriessen, Daniel y Lekanne Deprez, Frank, *El valor del conocimiento*, Prentice Hall, Madrid, 2000.

Cómo utilizar los diccionarios en gestión de recursos humanos por competencias

- *Diccionario de competencias*
- *Diccionario de preguntas*
- *Diccionario de comportamientos*

Una empresa define en primera instancia un *Diccionario de competencias* a partir de una investigación o de un diccionario estándar de competencias. Usualmente las competencias están divididas en cuatro grados.

Diccionario de competencias

136 GESTIÓN POR COMPETENCIAS. EL DICCIONARIO

Niveles intermedios

Alta adaptabilidad - Flexibilidad

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La *flexibilidad* está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

A

Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

B

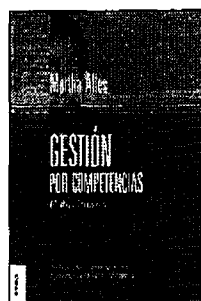
Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

C

Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.

D

Tiene esa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.



Fuente: *Gestión por competencias. El diccionario*. Obra citada, pág. 136.

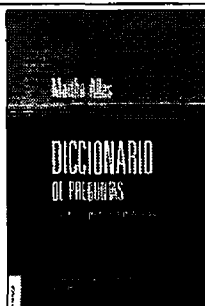
Para seleccionar personal se deben investigar las competencias de los postulantes; para ello la metodología propone diferentes preguntas referidas a las competencias sobre las cuales se desea investigar. El *Diccionario de preguntas* presenta cuatro preguntas por competencia, formuladas según los niveles de la posición (ejecutivos, intermedios, etc.).

Diccionario de preguntas

Preguntas para niveles intermedios 107

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Alta adaptabilidad - Flexibilidad Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad de comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognoscitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente con la capacidad para la revisión crítica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cuénteme sobre alguna nueva asignación a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?</i> 2. <i>¿Hizo algún pasaje por diferentes sectores o por diferentes filiales u oficinas en su último o actual empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por usted o por la organización? ¿Cómo se manejó en las otras áreas?</i> 3. <i>¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un área que no era la suya? ¿Cómo se manejó?</i> 4. <i>¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en relación con nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo los concretó?</i>

Preguntas por competencias para niveles intermedios



Fuente: *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Obra citada, pág. 107.

La trilogía se completa con el *Diccionario de comportamientos*, donde por cada grado de cada competencia se presenta un ejemplo de comportamiento o conducta que lo representa. Tiene como principal objetivo brindar ejemplos, ya que sería casi imposible describir todos los comportamientos probables con relación a las distintas competencias y grados.

Diccionario de comportamientos

423 DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar conjeturas y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Comportamientos frente a una crisis o situación inesperada

- Está atento a las necesidades cambiantes del contexto.
- Propone acciones atinadas para enfrentar nuevas situaciones.
- Lidera el cambio antes que otros en su propia organización.
- Propone acciones de cambio antes que el mercado mismo visualice las estrategias a seguir en función de complejas y repentinas situaciones reinantes.
- Aprende de sus errores, aplicando su capacidad para revisar críticamente su accionar.
- Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y da coaching a su gente para desarrollar su adaptabilidad.
- Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio.
- Se mueve con comodidad en todo tipo de ambiente y entre toda clase de gente.

Visualiza en forma rápida la necesidad de un cambio.
 Propone acciones atinadas.
 Lidera el cambio dentro de la organización.
 Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustarse a los cambios.
 Evalúa sus acciones pasadas para mejorar su performance actual o futura.
 Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo.

Comportamientos para niveles gerenciales intermedios 423

- Respeta las nuevas disposiciones y directivas de la empresa.
- Toma en cuenta las diferentes estrategias planteadas para desarrollar sus tareas y alcanzar sus objetivos.
- Es eficiente en su integración con interlocutores de diversos estilos.
- Implementa en forma rápida las propuestas que plantea la organización en situaciones complejas.
- Muestra interés por modificar su accionar para mejorar la calidad de su trabajo.

Cuestiona las decisiones tomadas por la organización para hacer frente a crisis o situaciones delicadas, sin aportar otras ideas.
 Se aferra en su accionar a los paradigmas conocidos.
 Tiene dificultades para adaptarse a nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.
 Obstaculiza la implementación de nuevos procesos y no encuentra valor agregado a lo nuevo.
 No emula sus acciones pasadas; carece de actitud crítica.
 Trabaja cómodo en ambientes conocidos, pero tiene dificultades para integrarse a otros ámbitos o equipos.

Competencia NO desarrollada



Fuente: *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*, págs. 148-149.

En gestión por competencias se utilizan los conceptos “conducta” o “comportamientos” por igual. Según el *Diccionario de la lengua española* (Real Academia Española, Madrid, 1970), éstos son sus significados:

Conducta: manera o forma de conducirse o comportarse.

Comportamiento: conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.

¿Para qué utilizar un *Diccionario de comportamientos*?

Tiene diferentes aplicaciones:

- ✓ *Para entrenamiento* de los especialistas en Recursos Humanos y de la línea en general que debe aprender a identificar los comportamientos.
- ✓ *Para los procesos de selección*: una vez que se seleccionaron las preguntas con relación a las competencias que se indagarán y los entrevistados dieron sus respectivas respuestas, el *Diccionario de comportamientos* será de utilidad para poder identificar con qué grado de la competencia se identifica el comportamiento o conducta del entrevistado.
- ✓ *En los procesos de evaluación de desempeño por competencias y en procesos de evaluación de 360 grados*.

Aquí la utilización es doble:

- En los procesos de entrenamiento a los evaluadores previo a la puesta en marcha.
- En la preparación de instructivos.

Unas palabras sobre la autora

Martha Alicia Alles se graduó en la Universidad Nacional de Buenos Aires con el título de Contadora Pública Nacional y es *doctoranda* de la Universidad de Buenos Aires en la especialidad Administración. Tiene una amplia experiencia como docente universitaria; es profesora titular en los posgrados de la Universidad de Buenos Aires, Universidad Católica de Santiago del Estero, Universidad Nacional de Tucumán, Universidad Nacional del Litoral, Universidad de Palermo y Universidad de Lima, entre otras.

Con 18 libros publicados hasta el presente, es la autora argentina con la mayor cantidad de libros sobre su especialidad. Cuenta con colecciones destinadas al *management* personal así como también con libros sobre Recursos Humanos.

De su colección sobre Recursos Humanos podemos mencionar: *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*, 2002/2004, obra en tres tomos, uno de ellos en Internet; *Gestión por competencias. El diccionario 2002/2003*, con apéndice en Internet; *Desempeño por Competencias. Evaluación 360°*, 2002; *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*, 2003; *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*, 2004; *Empleo: El proceso de selección*, 1998/2001, *Empleo: Discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, 1999, *Elija al mejor - Cómo entrevistar por competencias*, 1999/2003.

Su colección de libros destinados al *management* personal está compuesta por: *Las puertas del trabajo*, 1995; *Mitos y verdades en la búsqueda laboral*, 1997; *200 modelos de currículum*, 1997; *Su primer currículum*, 1997; *Cómo manejar su carrera*, 1998; *La entrevista laboral*, 1999; *Mujeres, trabajo y autoempleo*, 2000.

Martha Alles es habitual colaboradora en medios tales como *Fortuna*, *Revista Conocimiento & Dirección*, *Mercado*, entre otros. Es columnista de diarios tales como *InfoBAE*, *El Cronista Comercial* y participa de numerosas columnas técnicas de los diarios *Clarín*, *La Nación* y *La Gaceta de Tucumán*. Escribe en diversos portales, entre ellos "Bumeran.com", "Xcompetencias.com" y "Weblaborall.com".

Es invitada frecuentemente a participar de diversos programas en medios radiales y televisivos tanto de Argentina como de otros países hispanoparlantes. Conferencista invitada por diferentes organizaciones empresarias y educativas, tanto locales como internacionales.

Es presidenta de Martha Alles Recursos Humanos S.A., empresa consultora en Recursos Humanos para la alta dirección y *head-hunting*, y directora técnica de la revista virtual www.xcompetencias.com.

Ex socia de Ernst & Young y ex vicepresidenta de Top Management S.A., cuenta con una experiencia profesional de más de veinticinco años en su especialidad.

Martha Alles S.A.

Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza), piso 2

Buenos Aires, Argentina

Tel. (54-11) 48 15 48 52

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia, *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004. Obra en tres tomos, uno de ellos en Internet (www.granicaeditor.com/derrhh).
- Alles, Martha Alicia, *Elija al mejor: Cómo entrevistar por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.
- Alles, Martha Alicia, *Gestión por competencias. El diccionario*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003. Apéndice en Internet (www.granicaeditor.com/diccionario).
- Alles, Martha Alicia, *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.
- Alles, Martha Alicia, *Cómo manejar su carrera*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.
- Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*, Franco Angeli/Azienda Moderna, Milán, 1992.
- Downes, Larry y Mui, Chunka, *Estrategias digitales para dominar el mercado*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.
- Drucker, Peter F., *Las nuevas realidades*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.
- Drucker, Peter F., *Manual de autoevaluación de la Fundación Drucker, Guía de trabajo*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.
- Ferrater Mora, José, *Diccionario de filosofía*, Ariel Filosofía, Barcelona, 1999.
- Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.
- Jolis, Nadine, *Compétences et Compétitivité*, Les éditions d'organisation, París, 1998.
- Levy-Leboyer, Claude, *La gestion des compétences*, Les éditions d'organisation, París, 1992. (Versión en español: *Gestión de las competencias*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.)
- McClelland, David C., *Human Motivation*, Cambridge Univesity Press, Cambridge, 1999. (Primera edición, 1987.)
- Peretti, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Librairie Vuibert, París, 1998.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1993.
- Tissen, René; Andriessen, Daniel y Lekanne Deprez, Frank. *El valor del conocimiento*, Prentice Hall, Madrid, 2000.

Este libro se terminó de imprimir en el mes
de diciembre de 2005 en Color Efe,
Paso 192, (1870) Avellaneda,
República Argentina.