

Diccionario de competencias

Índice

Introducción	2
Objetivos	3
Alcance.....	3
Competencias Generales	3
Compromiso.....	3
Integridad	6
Responsabilidad	8
Temple.....	10
Trabajo en equipo.....	14
Competencias Especificas	16
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	16
Autocontrol	18
Capacidad de entender a los demás	21
Capacidad de planificación y organización.....	23
Comunicación	26
Desarrollo de relaciones	31
Desarrollo en equipo	33
Dinamismo – energía	36
Empoderamiento	38
Ética.....	41
Habilidad Analítica	43
Impacto – influencia.....	45
Iniciativa.....	48
Innovación del conocimiento	50
Liderazgo.....	53
Liderazgo para el cambio	55
Negociación.....	56
Orientación a los resultados	59
Orientación al cliente interno y externo	61

Pensamiento estratégico	62
Productividad	64
Resolución de problemas	66
Tolerancia a la presión	68

Introducción

El presente diccionario por competencias pretende dar definiciones de las competencias organizacionales; junto con una escala de medición para cada una de las competencias, en base a descripción de comportamientos que reflejen la presencia de estas.

Todas las definiciones y niveles presentes están basados en el *Diccionario por Competencias* de Alles (2016), quien define las competencias como características de personalidad, presentadas en comportamientos, que producen un desempeño exitoso en un determinado trabajo. Por lo tanto, se puede definir a una competencia laboral como la capacidad para realizar una actividad o función de manera exitosa, tomando en cuenta actitudes, valores u otros atributos de personalidad evaluadas bajo criterios de desempeño previamente establecidos por una organización. En el presente diccionario se presentarán dos tipos de competencias laborales: generales y específicas. Las generales, también conocidas como transversales u organizacionales, son aquellas que se derivan de la planificación estratégica organizacional, es decir misión, visión y valores, y se aplica a toda la organización en general; en contraste las competencias específicas son aquellas relacionadas directamente con el cargo o el departamento.

Por otro lado, la escala de medición está basada en niveles A, B, C y D, siendo A el nivel más alto de presencia, y disminuyendo paulatinamente la presencia frente a cada letra; cada nivel es descrito con comportamientos, así el nivel A define una competencia completamente adquirida, el nivel B es una competencia parcialmente adquirida, el nivel C es una competencia en desarrollo, y el nivel D es una competencia con un mínimo desarrollo o inexistente; así la estructura en la que se presentará cada competencia será: nombre de la competencia, definición genérica y niveles de estas.

Objetivos

- Definir competencias generales y específicas para la organización, con distintos niveles de presencia con el fin de general una base para la elaboración del manual de perfiles por competencias.
- Proporcionar bases para el diseño de filtros de selección relacionados con la presencia de competencias.

Alcance

El presente diccionario se aplica a toda la organización tanto administrativos como docente y de apoyo; por lo tanto, tiene un alcance completo. Además, está sujeto a revisiones periódicas mismas que deben ser cada dos años, o cada que se realice alguna actualización de la planificación estratégica.

Competencias Generales

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 de la institución y sus valores.

Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

Grado A:

- Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos, los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.
- Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos de la institución 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.

Grado B:

- 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.

Grado C:

- 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.
- Tienen un buen nivel de desempeño, y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose para 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.

Grado D:

- Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de estos.
- 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 al 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 NO desarrollada:

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

Integridad

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en constancia con lo que cada uno dice o consideran 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.

Grado A:

- 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.

Grado B:

- 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 a aquellas que no lo hacen.
- Acepta planes éticos subordinados, y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.
- Promueve acciones íntegras entre sus compañeros

Grado C:

- 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.

Grado D:

- 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, deriva la resolución a su superior.
- Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo.

Competencia NO desarrollada:

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

Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con las 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 esta primero.

Grado A:

- Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con una 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.

Grado B:

- Identificar 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.

Grado C:

- Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado.
- En general, solicita a su superior algunos días más de los pautado 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 los resultados usando el máximo plazo disponible.

Grado D (Competencia NO desarrollada):

- Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados.
- Divide con falta de criterios lo urgente de lo más importante, no cumpliendo con los plazos pautados al inicio de la asignación de las tareas.
- Sus trabajos son muy pobres y no llegan al cumplimiento del objetivo cuando su superior es inflexible en el tiempo de entrega.
- Crece de criterio en el momento de decidir continuar y terminar a tiempo la tarea asignada, o dejarla para el día siguiente.
- Es disperso, y respeta sus tiempos de almuerzo, entrada y salida del trabajo, sin contemplar situaciones especiales.
- Se conforma con el resultado de su tarea que realiza a su ritmo si se le exige calidad en los resultados, descuidando los plazos

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 un buen puerto.

Grado A:

- 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.

Grado B

- Analiza las consecuencias de acciones previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes.
- Soporta las largas jornadas de trabajo, manteniendo constante su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo.
- Hace propuestas valiosas para contrarrestar fracasos, tanto propios como ajenos.
- Funciona eficazmente y se maneja con serenidad 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 planeado.
- Es moderado y sensato en todos sus actos laborales, tanto en relación con sus tareas como con la gente.

Grado C

- Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza y 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 le 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.

Grado D

- Revisa su actuación con autocrítica, pero le cuesta compartir 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 en donde a los demás para mejorar el desempeño y corregir errores.
- Valora las perspectivas de otros, pero solo 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 NO desarrollada

- Sobredimensiona logros propios y grupales y relativiza los fracasos, evidenciando muy poca capacidad de evaluar objetivamente su desempeño y el de su equipo.
- Demuestra poca capacidad de revisión crítica y autocrítica. Tiene dificultad para explicar y explicarse las razones de los errores cometidos.
- La exigencia sostenida, demandada por proyectos, trabajos o situaciones críticas, impacta negativamente sobre su ánimo y su rendimiento (en calidad y plazos).
- Se mantiene dinámico solo si las motivaciones externas le parecen suficientes para realizar el esfuerzo. Su ánimo fluctúa de acuerdo con el entorno, las situaciones, los interlocutores y la intensidad de las presiones.
- Se muestra abatido tras fracasos personales o grupales, y no se esfuerza por recomponerse e intentar nuevamente alcanzar los objetivos.
- 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.

- No da ni pide *feedback* formal ni informal con el fin de enriquecer y enriquecerse con los resultados.
- Se rinde fácilmente ante las dificultades.
- Ante situaciones imprevistas, reacciona impulsiva o intempestivamente, sin darse tiempo para reflexionar sobre cuál puede ser la mejor alternativa de acción.

Trabajo en equipo

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 capacidades por comprender la persecución de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Grado A:

- 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 manera de colaborar para que toda el área cumpla con su tarea superando los objetivos planeados.
- 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 con su ejemplo crea compromiso en todos los que trabajan a su lado, superando los estándares esperados.

Grado B:

- 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.
- Esta atento a las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud servicial hacia ellos.
- Propicia siempre el dialogo, cuidando el buen clima entre los miembros de su área.

Grado C:

- Esta 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 planeadas.
- Mantiene su nivel de rendimiento en tareas que requieren de relaciones interpersonales más fluidas que lo habitual.
- Esta 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.

Grado D (Competencia NO desarrollada):

- Trabaja aislado de su equipo de trabajo, proveyéndolo de la información una vez que finalizo su tarea o participación en el mismo.
- No valora el intercambia de ideas; generalmente participa en forma silenciosa de las reuniones de su área.
- Prioriza los trabajos que se le pide que realice de forma individual, y deja en segundo plano las tareas que le demandan intercambio de información o reuniones con el equipo.

- Obstaculiza con una actitud desvalorizada el momento de intercambio y análisis de ideas; siempre esta apurado por terminar su parte.

Competencias Especificas

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.

Grado A:

- Esta 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 capacitación 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.

Grado B:

- 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 desempeño actual o futuro.
- Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo.

Grado C:

- Respeto 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.

Grado D (Competencia NO desarrollada):

- 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 evalúa sus acciones pasadas; carece de actitud crítica.
- Trabajo cómodo en ambientes conocidos, pero tiene dificultades para integrarse a otros ámbitos o equipos.

Autocontrol

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar las 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.

Grado A:

- 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 en 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 periodos de tiempo.
- Explica problemas complejos, fracasos propios o ajenos, y/o acontecimientos negativos, sin perder la calma, el realismo y 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 desempeño, más allá de situaciones o entornos desfavorables, tanto personales como laborales.
- Su ánimo es estable, aun en situaciones cambiantes, alternativas y adversas.

- Sus acciones son siempre equilibradas y controladas, aun en situaciones imprevistas.
- Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite dilucidar fácilmente cual puede ser la mejor alternativa de acción. No pierde esta capacidad, aunque la presión y los tiempos lo apremien

Grado B:

- 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.

Grado C:

- 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 superior o un par.

- 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.

Grado D:

- 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 NO desarrollada:

- Su tolerancia al estrés es prácticamente nula. Las situaciones conflictivas o de alto nivel de presión lo paraliza, impactando enormemente sobre su ánimo y su nivel de rendimiento.
- Reacciona impulsiva o intempestivamente ante situaciones imprevistas, sin darse tiempo para reflexionar sobre cuál puede ser la mejor alternativa de acción.
- Suele sobredimensionar logros propios y grupales. Tiene dificultad para ser realista y objetivo. Siempre prioriza sus intereses y emociones.
- Sus actos son imprudentes, o faltos de moderación, lo que genera riesgos para la operación del negocio y para su gente.

- En situaciones difíciles o de confrontación, pierde con facilidad el control de la situación de sí mismo.
- Analiza y resuelve situaciones con falta de sensatez y reflexión.
- Traslada linealmente sus problemas personales al ámbito laboral.
- Su falta de control sobre sus emociones genera oposición u hostilidad.
- Antepone siempre sus propios intereses y emociones, independientemente de que estos puedan afectar negativamente la imagen o la reputación de la organización.

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 solo parcialmente.

Grado A:

- Es referente dentro de la organización por intervenir eficazmente en disputas entre la comunidad educativa, 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 convenientemente.
- 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 el dialogo, 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 estos, resolviendo con tino el problema y preservando el clima de trabajo.

Grado B:

- Abordar 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 dialogo.
- 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 dialogo y logra abandonar ideas preconcebidas que obstaculizan el entendimiento de la postura de otro.
- Identifica claramente los límites de los demás en el desarrollo de disputas y comprende cuando llega el momento de ceder para preservar la armonía.

Grado C:

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

Grado D:

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

Capacidad de planificación y 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.

Grado A:

- 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 estos en tiempo y forma.
- Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos de 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, graficas, para organizar el trabajo y hacer su seguimiento.
- Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos.

Grado B:

- 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 la 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 eficiente, y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.

Grado C:

- 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.

Grado D:

- 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 NO desarrollada:

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

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 quien 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 claridad.

Grado A:

- Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
- Comunica sus ideas de 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 esta 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.
- Detectan 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 una influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos

Grado B:

- Comparte información relevante con su gente.
- Escucha al otro, poniéndose en su lugar, para comprender lo que esta piensa 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 su desempeño.

Grado C:

- Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores.
- Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado 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 estos.
- Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente.
- Da retroalimentación a sus empleados cuando se la requiere
- Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en que los solicita.

Grado D (Competencia NO desarrollada)

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

Conciencia organizacional

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la comunidad educativa. Ello implica la capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como aquellas que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

Grado A:

- 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 las 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.

Grado B:

- Actúa con eficiencia en el desarrollo de vínculos con personas clave dentro de la organización, de quienes se 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.

Grado C:

- 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 dialogo 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.

Grado D:

- 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 consultas establecidos, tanto dentro de su organización como en las relaciones fuera de ésta, ante la necesidad de tomar decisiones o resolver inconvenientes.

Competencia NO desarrollada:

- Obstaculiza el desarrollo de proyectos importantes para la organización, por el desconocimiento de los procedimientos establecidos.
- Ignora las características de sus principales clientes, generando conflictos por realizarles propuestas poco atinadas.
- 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.
- Se conduce con desconocimiento del alcance de sus actos respecto de los otros sectores en la organización.
- Invierte demasiado tiempo en relacione son personas de otras áreas o, por ejemplo, proveedores o clientes externos, de quienes finalmente, en momentos de necesidad, no lograr colaboración para el cumplimiento de sus objetivos.

Desarrollo de relaciones

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contacto con distintas personas.

Grado A:

- Es abierto al dialogo 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.

Grado B:

- 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 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 compartes temas en común.

Grado C:

- 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.

Grado D:

- 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 NO desarrollada:

- Muestra disgusto ante la invitación a eventos sociales que realiza la organización.
- Solo se relaciona con sus pares, y estrictamente por temas de trabajo.
- 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.
- Se incomoda cuando nuevas personas se incorporan a su área de trabajo, y en estas ocasiones se comporta muchas veces de manera ruda.
- Trabaja en forma solitaria y suma su trabajo al resto del área, generalmente sin intercambiar información con pares o hacer consultas a su superior.

Desarrollo en 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.

Grado A:

- 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 estas 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.

Grado B:

- 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 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 porque 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.

Grado C:

- 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 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.

Grado D (Competencia NO desarrollada):

- No percibe el valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización.
- Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo.
- Tiene actitudes competitivas y egoístas frente a los miembros de su equipo de trabajo; trata de ser identificado como el hacedor de todos los logros y resultados.
- Prefiere trabajar con personas que se mantengan en su nivel de baja motivación para la capacitación y el desarrollo, por temor a verse superado.
- Impide la participación de los miembros de su equipo en las definiciones respecto de la gestión de la compañía; guarda la información clave para sí.

- La despreocupa el efecto de su ejemplo en sus colaboradores, aun el costo de generar baja motivación, o falta de compromiso.
- Dificulta el acceso de su gente a cursos y/o actividades externas o internas orientados al desarrollo de sus competencias.

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.

Grado A:

- 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 la actividad, logrando muy buenos resultados tanto de si como de su entorno.
- Propone alternativas creativas para hacer frente a periodos de aumento en el nivel de actividad o a la reducción de 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.

Grado B:

- Esta 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 pazos 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.

Grado C:

- Esta dispuesto a responder a cambios imprevistos en la distribución del trabajo, cumpliendo sin dificultad con las nuevas pautas.
- Acepta que se la redistribuya el tiempo que utiliza en la ejecución de sus tareas, cuando surgen contingencias en el curo 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.

Grado D (Competencia NO desarrollada):

- Muestra disgusto frente a cambios que demandan mayor compromiso y exigencia en relación con sus tareas.
- Se desorganiza si se siente presionado por el tiempo pautado al inicio de la tarea asignada.

- Su desempeño disminuye notablemente si cambia su jefe directo o debe reportar y/o recibir directivas de alguien con quien habitualmente no trata.
- Se excusa en toda situación que requiera la extensión de su jornada de trabajo.
- 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.

Empoderamiento

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 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.

Grado A:

- Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.
- Proporciona dirección a los equipos, no solo 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.

Grado B:

- 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.

Grado C:

- 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.

Grado D:

- 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.
- Esta 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 NO desarrollada:

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

- No facilita el trabajo del grupo, ni suma colaboración en pos de los objetivos que se plantean.

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.

Grado A:

- Estructura la visión y misión organizacional sobre la base de los valores morales.
- Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como 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 interés propios y del sector u organización.

Grado B:

- Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de sus valores morales.
- Respeto 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 a las buenas costumbres.

- Orienta a su gente cuando esta 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.

Grado C:

- 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.

Grado D:

- Actúa de acuerdo con los valores y principios morales.
- Respeto 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 NO desarrollada:

- 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 lograrlo.

- Respeto escasamente las buenas costumbres y el buen trato; no guía su trabajo ni es de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.
- Pierde de vista las pautas establecidas por la organización, y se guía por su propio criterio y beneficio.
- Oculta acciones propias o de su equipo cuando sabe que van contra los principios o políticas de la organización.
- Su actitud no genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores.
- 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 sumir los propios errores.
- Frente a la obtención de buenos resultados, se vanagloria y no toma en cuenta ni reconoce el aporte que han realizado los demás.

Habilidad Analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en la que una persona 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 contables, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Grado A:

- Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajado y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.
- Detecta la existencia de 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 ordenar datos numéricos o abstractos, y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.
- Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas puestos a su consideración.

Grado B:

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

Grado C:

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

Grado D (Competencia NO desarrollada):

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

Impacto – 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 su objetivo.

Grado A:

- 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 de 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 capacidad particular 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 una manera de lograr las reacciones más convenientes a sus objetivos.

Grado B:

- 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 a 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.
- Piensa 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.

Grado C:

- 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.

Grado D:

- Desea causar una impresión en los demás., independientemente de que en ciertas ocasiones se cuide de actuar, por considerarlas inoportunas o poco favorables para sus objetivos.
- Evita confrontaciones difíciles cuando percibe que probablemente no lograra 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 NO desarrollada:

- Trata de imponer sus puntos de vista, y provoca en sus interlocutores posiciones de rígido rechazo, cerrando toda posibilidad de dialogo.
- Se siente incapaz de generar un impacto deseado en sus interlocutores; es tímido, retraído en su relación con otras personas.
- Le resulta difícil generar cadenas de influencia, de manera que cada situación que demanda adhesión o persuasión le impone un esfuerzo nuevo.
- Desatiende los efectos negativos o positivos de las cuestiones del estatus, la presentación, la apariencia y la reputación, tanto de su vida laboral en general como en los contactos que esta le impone.

- 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.
- 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.

Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición para actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras.

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

Grado A:

- 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 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.

Grado B:

- 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.

Grado C:

- 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.

Grado D:

- Aborda oportunidades o problemas del momento.
- Reconoce las oportunidades que se le presentan y, o bien actúa para materializarlas, o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
- Implementa 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 NO desarrollada:

- 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.
- Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes.
- Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que le exija aporte personal o la generación de cambios.
- Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo, y para instrumentar adecuadas acciones al respecto.

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 grupo. Actuar en una organización donde la innovación, y en especial la innovación del conocimiento, es considerado 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.

Grado A:

- Es activamente consciente del conocimiento y su permanente circulación e innovación con 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.
- Diseña estructuras organizativas que fomentan tanto nuevas combinaciones del conocimiento ya existente como la creación de nuevos saberes.

- El valor agregado de su gestión es estrechamente relacionado con su capacidad de crear nuevo conocimiento mediante la experimentación y la reflexión.
- 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.
- Reconoce y combina eficientemente distintas herramientas y técnicas de conocimiento.
- Idea y gestiona 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.
- Utiliza y promueve las herramientas de aprendizaje significativo 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.
- 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 etc.

Grado B:

- 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 lo sugiere un par o un superior, utiliza las herramientas de aprendizaje significativo, y lo hace eficientemente.
- Comparte su conocimiento y se abre al conocimiento de los otros tanto formal como informalmente.

Grado C:

- 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 los 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 le solicite un superior, utiliza las herramientas de aprendizaje significativo como elementos de trabajo.

Grado D (Competencia NO desarrollada):

- Ante distintas situaciones, aplica o recomienda respuesta estándar, las mismas que el mercado o cualquier otro darían.
- Se esfuerza poco por realizar aportes novedosos que agreguen valor real e incrementen el potencial creativo de la compañía.
- Tiene escasa capacidad de reflexión y experimentación.

- Recurre solo excepcionalmente a los otros como redes informales de apoyo y fuentes de información y conocimiento.
- Solo cuando un superior se lo solicita explícitamente, se involucra en proyectos innovadores.
- Casi nunca utiliza las herramientas de aprendizaje significativo; no las reconoce como fuentes valiosas de información y conocimiento.

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 retroalimentación, 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.

Grado A:

- 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 s 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.

Grado B:

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

Grado C:

- 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 delante de 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.

Grado D (Competencia NO desarrollada)

- El grupo no lo percibe como líder.

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

Liderazgo para el cambio

Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la institución, que hace que parezca no solo posible sino también deseable para los socios, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actuando como patrocinador de la innovación y los nuevos emprendimientos; consigue que la organización afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

Grado A:

- Comunica en los altos niveles de la compañía su visión de la estrategia, presentándola como posible y deseable para todos, inclusive para los socios.
- Promueve su visión en todos los niveles, creando motivación y compromiso.
- Actúa como patrocinador 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.

Grado B:

- Su visión genera aceptación por parte de los socios.

- Logra el compromiso y apoyo de los socios para los cambios y propuestas, en la mayoría de los casos.
- Genera nuevos emprendimientos cuando las condiciones se lo permiten.
- Propone ideas innovadoras como alternativas ante situaciones críticas.

Grado C:

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

Grado D:

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

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.

Grado A:

- 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 contra parte 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, cuidando las relaciones.
- Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que pueda dificultar futuras negociaciones.
- Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales.
- Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permitan prever todas las alternativas y tener un mejor desempeño en la misma.
- Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización.
- Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos.

Grado B:

- Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e interés.
- 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.

Grado C:

- 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.

Grado D:

- 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 NO desarrollada:

- Carece de habilidades para comunicarse efectivamente con otros.
- Emite juicios subjetivos que afectan el clima y la posibilidad de intercambio objetivo.
- Tiende a involucrarse emocionalmente en la negociación, perjudicando futuros acuerdos.
- Emite juicios sobre la situación sin tener información acerca de las partes que la componen.

- Basa sus negocios en las posiciones y no en los intereses de las partes.
- No logra cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- Busca su propia ventaja y satisfacción, sin preocuparse por la ganancia de la contraparte, logrando acuerdos beneficiosos en el corto plazo.
- No investiga ni busca informarse sobre los intereses y características de sus interlocutores, por lo cual suele ir poco preparado a los encuentros.

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.

Grado A:

- 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 la relación con la mejora de la eficiencia.

Grado B:

- 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, y la satisfacción del cliente.
- Explicita claramente a sus colaboradores los objetivos planteados.
- Regularmente chequea los informes de gestión para evaluar el grado de consecución alcanzado.

Grado C:

- Intenta que todos realicen el trabajo correctamente, brindando para ellos 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.

Grado D (Competencia NO desarrollada):

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

Orientación al cliente interno y externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que la comunidad educativa pueda 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 plantear 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.

Grado A:

- 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.

Grado B:

- 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

Grado C:

- Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de le.
- 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.

Grado D (Competencia NO desarrollada):

- Esta siempre mal predisuesto cuando alguien requiere de su atención.
- Impone lo que a él le parece que el otro está necesitando, dejándolo disconforme.
- Es conocido por su lentitud en el momento de proveer alguna información, producto o servicio.
- Todos se quejan por su inadecuación y demoras cuando debe entregar lo solicitado.
- Se conduce con malos modos a quienes requieren de su cooperación, perjudicando la imagen de toda la empresa.

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.

Grado A:

- 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 cuando 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.

Grado B:

- 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.

Grado C:

- Esta 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.

Grado D (Competencia NO desarrollada):

- 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.
- Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada.
- Suele estar atrasado en el mercado respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento.
- Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocios.
- Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo -formal e informalmente- a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

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.

Grado A:

- 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.
- Esta 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.

Grado B:

- 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.

Grado C:

- 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.

Grado D (Competencia NO desarrollada):

- Necesita constantemente que se le recuerden los objetivos que se espera que cumpla, para el buen desarrollo de su tarea.
- Se conduce con escaso criterio en la autovaloración de su trabajo, el cual generalmente no alcanza los estándares de desempeño adecuados.
- Es disperso en el rumbo de su trabajo, incumpliendo lo esperado de él por sus superiores.
- Se conforma con los resultados de sus trabajos sin alcanzar nunca logros importantes.
- Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy por debajo del promedio.

Resolución de problemas

Es la capacidad de idear soluciones que darán una clara satisfacción, atendiendo necesidades reales. Incluye también idear soluciones para futuros problemas.

Grado A:

- Tiene un profundo conocimiento de educación y disciplina, conoce bien el negocio y los servicios que ofrece.
- Investiga a fondo los problemas y las necesidades, e investiga todas las variables involucradas.
- Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o las causas de los problemas que surgen para poder diseñar estrategias de resolución.
- Establece enfoques y esquema no existentes previamente para resolver problemas complejos, y en base a ello desarrolla soluciones creativas y efectivas.

- Se anticipa a posibles problemas y situaciones no explícitas que requieran alto grado de creatividad, y desarrolla propuestas innovadoras y acertadas para enfrentarlos.
- Logra los más altos niveles de satisfacción en clientes internos y externos.

Grado B:

- Mejora sus conocimientos acerca del negocio y los servicios que se ofrece, en la medida en que se le acerca información.
- Investiga acerca de los requerimientos y necesidades de los clientes internos y externos.
- 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 y bienestar.

Grado C:

- Tiene un conocimiento adecuado acerca del negocio.
- Comprende los requerimientos cuando le son explicados, y realiza propuestas para lograr el bienestar.
- Se anticipa a problemas futuros conocidos o habituales.
- Resuelve los problemas que requieran de respuesta estándar, aprendidas en base a la experiencia.

Grado D (Competencia NO desarrollada):

- Tiene escasos conocimientos del negocio y sus servicios, y no logra comprender sus problemas.
- No se interesa por explorar las necesidades del cliente interno y externo, ni las causas de sus problemas.
- No ofrece respuestas a los problemas de los clientes, causando insatisfacción.

- No se anticipa a las necesidades del cliente interno y externo.
- Genera respuestas estereotipadas a los problemas, que pueden resultar inadecuados.

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.

Grado A:

- 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 positivo, y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes en que se enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia de resultados.
- Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada.
- Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.

Grado B:

- 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.

Grado C:

- 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 de 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.

Grado D (Competencia NO desarrollada):

- Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor de la que habitualmente está acostumbrado a manejar.
- Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus pares, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo.

- Es inflexible y obcecado 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.
- Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior (o las circunstancias) para la finalización de algún trabajo.
- 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.