

Diccionario

*COMPETENCIAS
PROFESIONALES*



Santa Lucía de Tirajana, Gran Canaria, Islas Canarias, España. 2018

Docente: Vanessa Sosa Guerra



Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
COMPETENCIAS PROFESIONALES	5
Adaptabilidad al cambio.....	6
Autocontrol.....	10
Capacidad para aprender	14
Compromiso	17
Conciencia ambiental	21
Creatividad	24
Dinamismo-Energía	26
Ética	28
Iniciativa.....	31
Innovación.....	35
Justicia.....	38
Liderazgo I	42
Liderazgo II	45
Planificación y organización	48
Responsabilidad.....	52
Ser resolutivo.....	55
Suficiencia técnica	57
Temple	59
Trabajo en equipo	65
VALORES DE LÍDER.....	68
Autoconfianza.....	69
Autodesarrollo	71
Autoridad.....	73
Impacto e Influencia	75
BIBLIOGRAFÍA	77
WEBGRAFÍA.....	77

INTRODUCCIÓN

En este diccionario se recogen las competencias profesionales principales que deben tener todos los profesionales del [Centro de Estudios Master](#).

Las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión. Este diccionario sólo toca las competencias de gestión.

Hemos seleccionado las competencias más comunes con sus definiciones más usuales. La división en grados de una competencia puede hacerse de diferentes formas. De acuerdo con algunos autores, lo hemos hecho así:

4: Superior.

3: Alto, por encima del estándar.

2: Medio necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).

No indica una subvaloración de la competencia.

1: Inferior.

0: Mínimo

Nota: en este rango, el GRADO 1 no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en un nivel por debajo de lo necesario. El GRADO 0 indica la ausencia de la competencia.

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Adaptabilidad al cambio

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



Nivel mínimo

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

modificaciones contextuales o las experiencias pasadas (propias y de la organización en su conjunto).



Nivel inferior

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



Nivel medio

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

- Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.



Nivel alto

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



Nivel superior

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

contextos, situaciones, medios y personas.

- Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos e integra el nuevo conocimiento con facilidad.
- Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores y les brinda coaching para que a su vez la desarrollen en sus respectivos equipos de trabajo.

Autocontrol

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



Nivel mínimo

- Su tolerancia al estrés es prácticamente nula. Las situaciones conflictivas o de alto nivel lo paralizan, impactando enormemente su ánimo y su nivel de rendimiento.
- Reacciona impulsivamente 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 y de sí mismo. Analiza y resuelve situaciones con falta de sensatez y reflexión.
- Traslada sus problemas personales al ámbito personal. Su falta de control sobre sus emociones genera oposición u hostilidad.
- Puede actuar anteponiendo sus emociones, aun conscientes

de que esto puede afectar negativamente la imagen o reputación de la empresa.



Nivel inferior

- 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.



Nivel medio

- El estrés no disminuye su nivel de rendimiento, aunque afecta su estado de ánimo.
- Actúa ante los problemas que se le plantean con moderación y prudencia.
- Se organiza y se esfuerza por cambiar su modo de accionar

frente al comentario o sugerencia de un par o superior.

- Suele reflexionar acerca de su propio rendimiento, a fin de poder establecer mejoras al respecto.
- Controla adecuadamente las propias emociones en el ámbito laboral, aun cuando atraviese problemas personales.



Nivel alto

- 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 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.



Nivel superior

- 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 la vida laboral como personal.
- Da ejemplo y consejo a su gente para desarrollar su capacidad de actuar con prudencia y premia sus logros en este sentido.
- Se maneja con seguridad y solvencia.
- Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión.
- Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones.
- Tiene una alta resistencia al estrés, que se conserva, aunque las circunstancias adversas se mantengan largos periodos de tiempo.
- Mantiene alto y constante su rendimiento, más allá de situaciones o entornos desfavorables, tanto personales como laborales.
- 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.

Capacidad para aprender

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y la adopción de nuevas formas de interpretar o ver las cosas. Se adquiere dotando a nuestra persona de carácter, orden y eficacia para estar en condiciones de realizar las actividades que nos piden y poder desempeñarlas lo mejor que se pueda y ser merecedor de confianza.



Nivel mínimo

- No se preocupa por incorporar nuevos modos de desarrollar y mejorar su trabajo.
- Es cerrado y metódico tanto en sus razonamientos como en la práctica. Suele creer que como hace las cosas está bien, sin aceptar recomendaciones.
- Es inflexible cuando se le propone algún cambio respecto de sus acciones o herramientas habituales de trabajo.
- Le desagrada concurrir a cursos de capacitación.
- Obstaculiza su propia tarea y los de su entorno manteniendo antiguos conceptos y procedimientos.
- Cuestiona las desventajas cuando algún par o superior propone un nuevo modo de trabajo que plantee nuevos conceptos o implique algún esfuerzo de aprendizaje.



Nivel inferior

- Está siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere.
- Es abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.
- Cuando le proponen cursos de capacitación, asiste sin problemas.
- Cumple con las instrucciones que recibe aun cuando impliquen cambios en su manera habitual de actuar o trabajar.
- Lleva las novedades a la práctica diaria de su trabajo, modificando su anterior modo de hacer las cosas.
- Acepta sugerencias o instrucciones que le plantean nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea.



Nivel medio

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

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



Nivel alto

- Innova permanentemente y siempre propone al resto de la organización nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento del negocio.
- Identifica con facilidad las normas y procedimientos, trasladándolas a su ámbito de trabajo y a su equipo de trabajo.
- Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos y entrenamiento previamente adquiridos.
- Está abierto a abandonar viejas prácticas o modos de ver la realidad o actuar en su trabajo, pero formalizando estos nuevos esquemas en nuevos procedimientos o instrucciones.
- Es considerado un referente en la organización a la hora de incorporar cambios referidos a procedimientos, herramientas o conceptos (apoyando su formalización e implementación).
- Influye con naturalidad, a través de la modificación de su propia conducta, en todo su entorno.

Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones.



Nivel mínimo

- 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 prometer cosas que después no puede cumplir, aunque originalmente haya tenido la mejor intención.
- Apoya e instrumenta las directivas que recibe como mero acto de obediencia, sin cuestionar ni adherir.
- Tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantean.



Nivel inferior

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



Nivel medio

- 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 planteados.
- Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras.
- Genera información para el control de la gestión y busca feedback para chequear su nivel de desempeño.
- Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.



Nivel alto

- Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y 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 del 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.



Nivel superior

- Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín.
- Transmite a sus pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.
- Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la

eficiencia.

- Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos.
- Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

Conciencia ambiental

Convicción de una persona, organización o grupo de que los recursos naturales deben protegerse y usarse racionalmente en beneficio del presente y el futuro de la humanidad. Está fundada en eco-valores que determinan una conducta o un comportamiento ecológico positivo.



Nivel mínimo

- No da ejemplo a los compañeros de trabajo a través de sus acciones ambientales.
- No está involucrado y no es miembro activo en actividades y programas de educación que ayuden a mitigar el daño ecológico identificado en su entorno.



Nivel inferior

- Tiene conocimientos básicos de las leyes y normas legales vigentes que buscan proteger el uso de los recursos naturales para acatarlas y cumplirlas.
- Sabe qué es ambiente y reconoce la importancia que tiene para la empresa donde trabaja.



Nivel medio

- Se autorregula y se autogestiona en el uso y manejo de los recursos que llegan a sus manos.
- Reconoce el impacto que sus acciones tienen sobre la

conservación de las condiciones ambientales en que vive.

- Sabe la forma de identificar, evaluar y prevenir o mitigar los riesgos ambientales.
- Conocimiento real de lo ambiental y de la cultura empresarial.



Nivel alto

- Conceptualmente estructurado y con criterio para evaluar las situaciones ambientales que le rodean.
- Abierta al debate para la construcción de conocimiento sobre el tema ambiental.
- Responsable de sus acciones y consciente del impacto que sus acciones tienen en el contexto ambiental en que vive.
- Comparte buenas prácticas ambientales en su lugar de trabajo y en su cotidianidad. Cuidar su entorno inmediato, el más cercano.
- Consciente de sus actos relacionados con el ambiente y su cuidado.



Nivel superior

- Se reconoce como miembro de una sociedad interdependiente, sistémica y con un contexto histórico vital.
- Proactivo y que propone acciones efectivas para proteger o para minimizar los impactos causados por la gestión empresarial en el ambiente.
- Trabaja a largo plazo y desarrolla un plan de acción real y evaluable para la promoción de un ambiente sano y sostenible.
- Utiliza redes de apoyo en beneficio de la naturaleza y su contexto ambiental.
- Actualizado en noticias relacionadas con el medio ambiente con el propósito de desarrollar un pensamiento crítico ante el uso indiscriminado del ecosistema y modifica el comportamiento y hábitos de consumo.
- Tiene conciencia del impacto ambiental que genera su empresa y propone soluciones para eliminar, reducir o minimizar su impacto.

Creatividad

Capacidad de generar nuevos enfoques aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre.



Nivel mínimo

- Es rutinario y en nada tiende hacia lo creativo, Se aferra de manera obcecada a los esquemas conocidos.



Nivel inferior

- Acude más a la “viejo conocido” que a lo nuevo por conocer. Le cuesta en demasía percibir y detectar enfoques creativos.



Nivel medio

- En lo posible hace un esfuerzo por pensar y actuar de manera creativa. No obstante se le dificulta desprenderse de esquemas anteriores.



Nivel alto

- Se identifica con esquemas novedosos lo que lo lleva a proponer nuevas formas de hacer las cosas.



Nivel superior

- Brinda ideas nuevas que rompen esquemas.
- Genera de manera más o menos constante nuevas formas de abordar los problemas.
- Aporta métodos o procedimientos nuevos.
- Identifica formas más simples y más funcionales para mejorar tareas o procesos.
- Examina en forma constante los procesos para introducir cambio o mejoras.
- Demuestra una marcada tendencia a pensar de manera sumamente original, lo que redundará en planteamientos y acciones novedosas que impactan los resultados de la organización.

Dinamismo-Energía

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



Nivel mínimo

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



Nivel inferior

- Trabaja duro en jornadas de actividad exigente.
- Fluctúa su dinamismo en situaciones que demandan ritmos cambiantes.
- Exige del grupo que trabaje, al igual que él, con energía y dinamismo e situaciones puntuales que requieren extender o intensificar el ritmo laboral y logra un adecuado rendimiento.
- Trata de organizar las tareas de modo de administrar los

tiempos para que no se generen demandas excesivas sobre él y su gente.



Nivel medio

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



Nivel alto

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

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 comprende.



Nivel mínimo

- Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la organización, en cuyo caso prioriza los fines y beneficios a obtener, al modo de lograrlos.
- Respeta escasamente las buenas costumbres y el buen trato; no guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.
- Pierde 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 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 asumir 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.



Nivel inferior

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



Nivel medio

- Guía sus acciones por sus valores morales 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.



Nivel alto

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



Nivel superior

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

Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.



Nivel mínimo

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



Nivel inferior

- Aborda oportunidades o problemas del momento.
- Reconoce las oportunidades que se presentan o bien actúa para materializarlas, o se enfrenta inmediatamente con los problemas.
- Implementa las propuestas sugeridas por partes 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.



Nivel medio

- 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.



Nivel alto

- 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.



Nivel superior

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

las situaciones inesperadas o de cambio.

- Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia.

Innovación

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



Nivel mínimo

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



Nivel inferior

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



Nivel medio

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



Nivel alto

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



Nivel superior

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

Justicia

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



Nivel mínimo

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



Nivel inferior

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



Nivel medio

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



Nivel alto

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



Nivel superior

- Evalúa y valora cada cosa y a cada persona en una adecuada medida y de acuerdo con una escala de valores en la que predomina la ética y el respeto por los demás.
- Es consciente de la importancia que tienen sus clientes y proveedores, los atiende como merecen y promueve esta actitud en la empresa.
- Valora altamente a las personas, su conocimiento y su experiencia, por lo que estructura su organización y las políticas de personal de modo de aprovechar, desarrollar y premiar a cada uno en la medida que corresponde.
- Realiza negocios en general basándose en el principio de que todos deben ganar, e instruye a su gente para que actúe

de la misma forma.

- Es reconocido interna y externamente por su capacidad de generar equidad a través de su gestión (estrategias, herramientas, etc.). Se recurre a él como referente en este sentido.

Liderazgo I

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos 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 comunicarlas efectivamente. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer asesoría y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.



Nivel mínimo

- 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 se le dificulta 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 asesoría a sus colaboradores.
- No percibe las particularidades ni los niveles de motivación

de su gente; suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores.



Nivel inferior

- Fija objetivos de acción para el grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce experticia.
- 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.



Nivel medio

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

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



Nivel alto

- Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.
- Inspira con su ejemplo, brinda valores de acción.
- Fija objetivos, los transmite claramente realiza seguimiento y da asesoría y retroalimentación 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 a sus necesidades y capacidades, 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.

Liderazgo II

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



Nivel mínimo

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



Nivel inferior

- Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias.
- Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.

- Lidera pequeños equipos, orientando al logro de resultados.
- Es un referente informal para algunos de sus colaboradores.



Nivel medio

- Facilita y promueve la eficacia del grupo.
- Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión.
- Explica sus razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de éstos.
- Lidera equipos cuando están bien establecidos o son reacios.
- Es reconocido como referente experto y se busca y aprecia su opinión.



Nivel alto

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



Nivel superior

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

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.



Nivel mínimo

- 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 de su puesto.
- Hace uso inadecuado de los recursos disponibles.



Nivel inferior

- Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto de 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.



Nivel medio

- Formula objetivos racionales para los planes 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.



Nivel alto

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



Nivel superior

- Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible.
- Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control.
- Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia.
- Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.
- Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.
- Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.

Responsabilidad

Capacidad para asumir un sentido del deber a toda prueba y una propensión al cumplimiento de las responsabilidades que la organización le ha asignado, con total apego a los estándares de efectividad requerida.



Nivel mínimo

- Es abiertamente deficiente en el cumplimiento de las responsabilidades de su cargo.
- Apático e indiferente en la observancia o aplicación de las normas.



Nivel inferior

- La planificación para llevar a cabo sus responsabilidades es insuficiente, pues tiene incumplimientos que afectan los resultados.
- Hace un esfuerzo por acatar las normas, pero falla en que otra las cumpla en su totalidad.



Nivel medio

- Es responsable y aplica claramente métodos y procedimientos de trabajo con el fin de cumplir con su labor, de conformidad a las expectativas de la organización.
- Cumple con las normativas organizacionales, según lo dispuesto.



Nivel alto

- Aporta responsabilidad en cuanto a las tareas críticas asignadas, lo que le permite controlar plazos, procedimientos y resultados, que puedan afectar la calidad del trabajo.
- Acepta las normas organizacionales y aporta lo necesario para que estas se instauren.



Nivel superior

- Manifiesta un alto sentido del deber el cual expresa a través de un trabajo comprometido.
- Cumple fielmente con las obligaciones en diversas situaciones y escenarios.
- Tiene claro que las responsabilidades no son gravosas y que contribuyen a la misión del puesto y de la organización.
- Cumple con las cuotas asignadas, los estándares fijados y con los diversos indicadores establecidos por la organización.
- Se ausenta solo por motivos de fuerza mayor y hace lo posible para reponer el tiempo perdido.
- Es capaz de responder a los requerimientos de la organización asumiendo los compromisos que se derivan con total apego a los lineamientos y un sentido de responsabilidad indubitable, que sirve incluso de modelo a otros.
- Se esfuerza por contrastar las acciones con las disposiciones o pautas de las normas.

- Vela para que los demás cumplan con lo dispuesto por las normas.
- Muestra disciplina personal en la implementación de las normas, sirviendo de ejemplo para los demás.

Ser resolutivo

Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.



Nivel mínimo

- Está al margen de la solución de problemas de su área. Es dependiente de la contribución de otros.



Nivel inferior

- Sus aportes en la solución de problemas no son, del todo, efectivos y por ende poco aprovechables.



Nivel medio

- Se involucra en la solución de problemas, principalmente en los aspectos que domina. En general brinda aportes según lo requerido.



Nivel alto

- Resuelve con efectividad los problemas que se presentan aportando las soluciones pertinentes y haciendo adecuado uso de la información disponible.



Nivel superior

- Resuelve con acierto los diversos desafíos que se presentan en su proceso.
- Sabe estructurar en forma lógica y racional los planteamientos a situaciones difíciles o complejas.
- Sabe instrumentar con efectividad acciones para confrontar situaciones riesgosas.
- Es oportuno para enfrentar situaciones o problemas.
- Sabe detectar con acierto las causas de fondo de los problemas y no los síntomas.
- Demuestra capacidad para resolver problemas sumamente complejos, utilizando herramientas de análisis que le permiten ir a fondo de las causas y aportando soluciones efectivas que añaden valor.

Suficiencia técnica

Se trata de la experticia técnica, de los conocimientos específicos a su puesto de trabajo para el cual se supone especializado. Aborda tanto los conocimientos teóricos de la disciplina, así como su aplicación a las situaciones y problemas prácticos que su oficio le exige. Respuesta precisa y detallada con amplio despliegue técnico y teórico en la disciplina específica del colaborador, la cual le faculta para resolver con suficiencia los problemas y retos específicos de su rutina.



Nivel mínimo

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



Nivel medio

- Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande la organización en el futuro.
- Resuelve los problemas relacionados con su especialidad.
- Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área.



Nivel alto

- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los contribuyentes.
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y áreas.
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de su cliente (Internos o externos).



Nivel superior

- Tiene un profundo conocimiento técnico respecto a su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización en general.
- Gracias a su éxito en la resolución de problemas anteriores, genera gran confianza y credibilidad tanto en sus clientes internos como externos.
- Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general, por su comprensión y su conocimiento de los procesos.

Temple

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



Nivel mínimo

- 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, trabajo o situaciones críticas, impacta negativamente sobre su ánimo y su rendimiento (en calidad y plazos).
- Se mantiene dinámico sólo si las motivaciones externas le parecen suficientes para realizar el esfuerzo. Su ánimo fluctúa de acuerdo con el entorno, las situaciones, los interlocutores y la intensidad de las presiones.
- Se muestra abatido tras fracasos personales o grupales, y no se esfuerza por recomponerse 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 antes las dificultades.
- Ante situaciones imprevistas reacciona impulsiva o intempestivamente, sin darse tiempo para reflexionar sobre el cual pueda ser la mejor alternativa de acción.



Nivel inferior

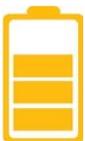
- Revisa su actuación con autocrítica, pero le cuesta compartir esto con otros. Las explicaciones que brinda dan información detallada de sus propios errores y de sus causas.
- Implementa tácticas y objetivos para afrontar las situaciones de cambio y solucionar problemas, según indicaciones que le brinda su superior.
- Hace comentarios y brinda ayuda a los demás para mejorar el desempeño y corregir errores.
- Valora las perspectivas de otros, pero sólo ocasionalmente modifica su accionar tomándolas efectivamente en cuenta.
- Circunstancialmente utiliza experiencias pasadas (éxitos, fracasos, propios, ajenos u 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.



Nivel medio

- Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza en su accionar, hasta el logro de sus objetivos, obteniendo en general un buen nivel de calidad y eficiencia.
- Actúa ante los problemas que se le plantean con sentido común, moderación y sensatez.
- Brinda asesoramiento cuando se lo consulta sobre cuestiones laborales o personales, basándose en su sentido común.
- Cambia su modo de accionar frente al comentario o sugerencia de un par o 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.



Nivel alto

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

- Hace propuestas 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 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 desempeño y corregir errores.
- Mantiene alto su nivel de constancia y firmeza, trabajando duro para lograr su objetivo en todas las circunstancias, con alto nivel de calidad y efectividad.
- Insiste, repite y corrige conductas hasta encaminar su acción en pos del objetivo planteado.
- Es moderado y sensato en todos sus actos laborales, tanto en relación con sus tareas como en relación con su gente.



Nivel superior

- Es sereno, prudente y tiene 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 o 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 disposición 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 referente en este sentido.
- Demuestra una gran capacidad de revisión crítica y autocrítica. Analiza las consecuencias de acciones realizadas y utiliza el fracaso (propio, ajeno u organizacional) como enseñanza enriquecedora para acciones presentes o 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, 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.

Trabajo en equipo

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



Nivel mínimo

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



Nivel inferior

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



Nivel medio

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



Nivel alto

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

- Resuelve los conflictos de su equipo.



Nivel superior

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

VALORES DE LÍDER

*TODOS SOMOS LÍDERES EN NUESTRO
PUESTO DE TRABAJO.*

Autoconfianza

Definición Confianza, seguridad en sus propias en las capacidades y aplomo frente a diversas situaciones, conduciéndose con convencimiento y certeza de su potencial para atender y resolver cualquier evento crítico en su entorno laboral o fuera de éste.



Nivel mínimo

- Exterioriza muchos indicios emocionales de inseguridad.



Nivel inferior

- Actúa con confianza cuando las circunstancias no son demandantes, no obstante, tiende a dudar o mostrarse inseguro cuando la presión es mucha.



Nivel medio

- Muestra la necesaria confianza frente a diversas situaciones, lo suficiente como para salir adelante.



Nivel alto

- Asume su rol en medio de incidentes críticos, exteriorizando confianza en su manejo.



Nivel superior

- Sabe cómo actuar frente a situaciones límites.
- Muestra seguridad o aplomo en medio de condiciones difíciles o tensas.
- Asume retos o desafíos que otros no se atreven a acometer.
- Se involucra con entusiasmo en tareas gravosas o con alto grado de complejidad.
- Se conduce con seguridad en medio de incidentes críticos.

Autodesarrollo

Capacidad para planear e implementar su propio desarrollo personal desde una perspectiva no solo profesional sino amplia e integral.



Nivel mínimo

- No muestra interés en su propio autodesarrollo. Está estancado.



Nivel inferior

- Está interesado en temas de autodesarrollo, pero no ha hecho lo suficiente como para concretar ese interés.



Nivel medio

- Se interesa por adquirir conocimientos y actualizaciones para cumplir con los requerimientos de su puesto actual.



Nivel alto

- Evidencia interés en cultivarse personalmente en aras de lograr un mayor desarrollo dentro de la organización.



Nivel superior

- Se interesa por mejorar constantemente su perfil de conocimientos profesionales y técnicos.
- Participa activamente en seminarios, talleres, cursos y distintas modalidades formativas.
- Aplica a su trabajo nuevos aprendizajes que enriquecen su quehacer.
- Evidencia una cultura general que va más allá de lo que su gestión implica.
- Comparte con otros sus conocimientos.

Autoridad

Capacidad para ejercer la autoridad y el poder formal que le otorga la organización para hacer cumplir las políticas de la organización dentro de un marco de respeto a los subordinados.



Nivel mínimo

- Es incapaz de ejercer autoridad, lo que ocasiona muchos problemas derivados.



Nivel inferior

- Se le debe recordar con alguna frecuencia que ejerza la autoridad que le ha sido conferida.



Nivel medio

- Está atento al cumplimiento de la autoridad que le ha sido dada. Sin embargo, tiene algunos inconvenientes en hacerse obedecer.



Nivel alto

- Se pliega de manera adecuada a los cánones de la autoridad que le ha sido dada, lo que le permite conducir hacia el cumplimiento de metas y objetivos.



Nivel superior

- Es claro y preciso e cuanto a la emisión de órdenes o directrices dirigidas a sus colaboradores.
- Sabe ejercer la autoridad sin excederse en sus atribuciones.
- Es firme en cuanto a hacer valer la autoridad que le ha sido conferida.
- Es capaz de tomar medidas disciplinarias cuando detecta desviaciones de las normas y políticas establecidas.
- Ha generado credibilidad entre sus colaboradores por el adecuado uso de su autoridad.

Impacto e Influencia

Aptitud para establecer y concretar proyectos, programas, actividades y acciones en el entorno donde se desenvuelve el cargo. Implica la facilidad del individuo de constituir, formar y entusiasmar redes de apoyo o soporte.



Nivel mínimo

- Se muestra apático o distante de cualquier esfuerzo que implique influir o articular redes de apoyo.



Nivel inferior

- Aporta poco respecto a ideas y proyectos que tengan impacto en otros.



Nivel medio

- Hace lo necesario por “vender” sus ideas. Sin embargo, le falta convicción para llegar más a fondo en su área de influencia.



Nivel alto

- Gestiona un alto nivel de impacto e influencia, induciendo e involucrando a otros en torno a sus ideas o planes.



Nivel superior

- Suele fomentar redes de apoyo efectivo para los planes o proyectos que maneja.
- Tiende a involucrar a los "actores" clave o esenciales para los planes en acción.
- Establece programas que son aceptados por los grupos de interés a los que están dirigidos.
- Suele fomentar una imagen de credibilidad e influencia en sus públicos meta.
- Mantiene excelentes contactos a lo externo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha: *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario*. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.

WEBGRAFÍA

<https://ramonchaux.wixsite.com/competencias>