

Mapa de Competencias

Gerencias y Mandos

Medios



# Mapa de Competencias Gerencias y Mandos Medios

## Qué son las Competencias y por qué son importantes

Se denomina competencias a aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir de manera adecuada ciertas tareas.

Por ejemplo, en una gerencia puede ser:

- Liderazgo Positivo
- Pensamiento Estratégico
- Capacidad para Trabajar en Equipo
- Habilidad para las Relaciones Interpersonales

En un puesto operativo podría pensarse en:

- Capacidad para Trabajar en Equipo
- Orden y método en el trabajo
- Compromiso con la Calidad
- Etc

Son importantes porque indican en qué medida las personas tienen las competencias que se precisa para un buen desempeño de sus funciones, definiendo asimismo las áreas que se precisa mejorar.

## Qué diferencia hay con la Evaluación de Desempeño

La **Competencia** hace referencia a una Capacidad o Habilidad que una persona debe tener para un buen desempeño. Sin embargo, ello por sí solo no asegura que logre un “buen desempeño”.

Es una condición necesaria pero no suficiente.

La **Evaluación de Desempeño** en cambio, evalúa en qué medida la persona logra los objetivos que se han definido para su área o puesto.

A pesar de la diferencia, ambas son parte del mismo proceso de gestión, y puede hablarse de **Evaluaciones de Competencia** y **Evaluaciones de Desempeño**, no como sinónimos sino como complementarias.

## Las Competencias en una organización.

Las competencias requeridas en una organización varían de acuerdo al puesto que la persona ocupa.

Si bien pueden existir algunas competencias transversales a toda la organización, como es el ejemplo de **“Trabajo en Equipo”**, existen otras que son específicas de determinados puestos o niveles de la estructura. Por ejemplo: **“Liderazgo Positivo”** es propio de áreas gerenciales y mandos medios y **“Pensamiento Estratégico”** es propia de áreas gerenciales.

Si analizamos los niveles jerárquicos de una organización, podemos ver que en los niveles inferiores hay prioridad de **Competencias Técnicas** (el saber hacer), en los Mandos Medios crece la necesidad de competencias de **Relaciones Interpersonales**: comunicación, negociación, liderazgo y cuando se asciende más a niveles gerenciales es necesaria competencias más **Conceptuales o Abstractas**, que tomen la Globalidad, con una mirada Sistémica e Integrada al contexto, tomando preponderancia el Pensamiento Estratégico, la construcción de Alianzas, la Gestión del Cambio.

El cuadro de página siguiente representa de manera sencilla esta evolución.

## Las habilidades cambian según el nivel ocupado



## Competencias Definidas

Se ha tratado de identificar un conjunto de Competencias que por un lado no sea muy extenso y por el otro contemple de las principales habilidades, destrezas y conocimientos requeridos.

Hemos podido identificar como básicas estas competencias organizacionales, sin perjuicio que pudieran existir otras, pero como se señaló tratando de que sea un abanico acotado y lo más completo posible de competencias.

	Gerencias	Mandos Medios	Nivel Operativo
1. Toma de Decisiones	Necesario	Necesario	No Aplica
2. Pensamiento Estratégico	Necesario	Recomendable	No Aplica
3. Flexibilidad y Adaptación al Cambio	Necesario	Necesario	Necesario
4. Orden y Método de Trabajo	Necesario	Necesario	Necesario
5. Orientación al Resultado	Necesario	Necesario	Necesario
6. Comunicación y Habilidades Sociales	Necesario	Necesario	Recomendable
7. Trabajo en Equipo	Necesario	Necesario	Recomendable
8. Conocimiento Técnico	Necesario	Necesario	Necesario
9. Liderazgo Positivo	Necesario	Necesario	No Aplica
10. Innovación	Necesario	Necesario	Recomendable
11. Planear – Organizar y Ejecutar	Necesario	Necesario	No Aplica
12. Orientación al Cliente Externo e Interno	Necesario	Necesario	Necesario

## Diferencia entre Competencias y Atributos

Hemos tratado de hacer una distinción entre “Competencias” y “Atributos” de una competencia.

Por ejemplo en algunas literaturas figuran como competencias temas como: “Amabilidad”, “Capacidad de trabajar bajo presión”, “Autonomía”, “Equilibrio Emocional o Gestión de las Emociones”, y muchos otros.

Consideramos que muchos de éstos pueden considerarse “atributos” que forman parte de las competencias que hemos señalado. Por ejemplo

Los Atributos	Lo encontramos dentro de la Competencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Autonomía</li> <li>● Amabilidad</li> <li>● Compromiso con la Calidad</li> <li>● Trabajo bajo presión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientación al Resultado</li> <li>● Orientación al Cliente Externo o Interno</li> <li>● Orientación al Cliente Externo o Interno</li> <li>● Orientación al Resultado</li> </ul>

También existen casos donde un atributo forma parte de más de una Competencia.

Por ejemplo:

El Atributo	Lo encontramos dentro de las competencias
<ul style="list-style-type: none"><li>• Equilibrio Emocional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación y Habilidades Sociales</li><li>• Trabajo en Equipo</li><li>• Toma de Decisiones</li><li>• Flexibilidad y Adaptación al Cambio</li><li>• Orientación al Cliente Externo o Interno</li></ul>

Cuando ese atributo mejora, impacta en todas esas Competencias.

## Cómo medir las Competencias

En la literatura existen diferentes criterios para medir las competencias. Todos ofrecen ventajas y desventajas. Hablaremos de 3 y por qué elegimos uno de ellos.

### Criterio 1: Alto – Medio – Bajo.

En este criterio cada competencia se define como nivel alto, medio o bajo. Es simple y fácil de aplicar.

Sin embargo, cada persona que evalúe puede tener un criterio diferente de qué es alto, medio o bajo.

	Alto	Medio	Bajo
<b>Trabajo en equipo</b>  Es la habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común. Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.			

¿Qué significa “medio” para cada persona? Es algo muy subjetivo y difícil de comunicar.

Si se hace una evaluación en la que se compara la evaluación de un superior con la autoevaluación de la persona, puede haber discrepancias de qué entiende cada uno por esos niveles y quedar en un análisis subjetivo a falta de mayor definición.

También los evaluadores de diferentes áreas pueden tener criterio diferente de lo que esperan como “alto” o “medio” y así definir que las personas tienen un nivel diferente de competencia cuando en verdad son ellos quienes tienen un criterio diferente de lo que se entiende por “alto” o “medio”.

Esto también dificulta la posibilidad de que la empresa pueda tener un diagnóstico transversal de toda la organización sobre las competencias a trabajar en sus equipos.

## Criterio 2: Descripción de los Niveles

En este criterio cada competencia se define como nivel alto, medio o bajo. Es simple y fácil de aplicar.

### Trabajo en Equipo

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<p>Tiene un bajo nivel de trabajo en equipo, tanto de manera espontánea como cuando se le solicita.</p> <p>Comparte poca o ninguna información con otras personas o áreas.</p>	<p>Colabora de manera espontánea con su equipo y con otras áreas, compartiendo información relevante con otras personas.</p>	<p>Colabora con otras personas, mostrando entusiasmo y motivación que ayuda a evaluar las maneras de trabajar, consiguiendo mejores resultados para la organización.</p> <p>Comparte la información relevante, manejando la confidencialidad y sabiendo qué información compartir con cada persona.</p>	<p>Impulsa el Trabajo en Equipo, buscando siempre la relación y el intercambio con pares y colaboradores, generando compromiso.</p> <p>Se observa una buena capacidad para negociar y resolver situaciones difíciles, con satisfacción de todos los participantes.</p> <p>Respeto la confidencialidad de la información, a la vez que la sabe utilizar de manera estratégica para mejorar las maneras de trabajar entre todos.</p>

Esta alternativa ofrece más precisión que la anterior, sin embargo, cuando cada nivel contiene más de un concepto es posible que en algunos aspectos la persona esté en párrafos pertenecientes a distintos niveles.

Por ejemplo, una persona evaluada tiene una parte de la competencia en Nivel 3 y otra parte está en Nivel 4.

¿En qué nivel se lo ubica?

Otro aspecto es que no evalúa si **“siempre / casi siempre”** lo hace o **“algunas veces”**, por ejemplo ¿“siempre o casi siempre comparte información” o “la mayoría de las veces”? Esto no logra resolverlo completamente este modelo.

### Criterio 3: Abriendo cada Competencia en aspectos evaluables

En este para cada Competencia se despliegan una serie de preguntas. Es parecido al anterior, sin embargo, expresa en preguntas y el resultado final surge de promediar los resultados obtenidos.

#### Trabajo en Equipo

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA	
Predisposición	1. Tiene predisposición a trabajar con otras persona	10	7.5	5.0	2.5	0	--	
Participación	2. Se muestra participativo y de ser necesario ejerce un rol de coordinación	10	7.5	5.0	2.5	0	--	
Escucha	3. Sabe escuchar las ideas de los demás, siendo receptivo a sus comentarios	10	7.5	5.0	2.5	0	--	
Colabora	4. Se muestra colaborativo con otras personas	10	7.5	5.0	2.5	0	--	
Información	5. Se muestra abierto a compartir sus conocimientos con los demás	10	7.5	5.0	2.5	0	--	
Compromiso	6. Habla de "lo logramos" en lugar de "lo hice yo"	10	7.5	5.0	2.5	0	--	
Integración	7. Trabaja "integrado" a los demás, asumiendo el "equipo" como algo frecuente	10	7.5	5.0	2.5	0	--	
Clima	8. Se muestra a gusto interactuando con otras personas	10	7.5	5.0	2.5	0	--	
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		7.20	>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

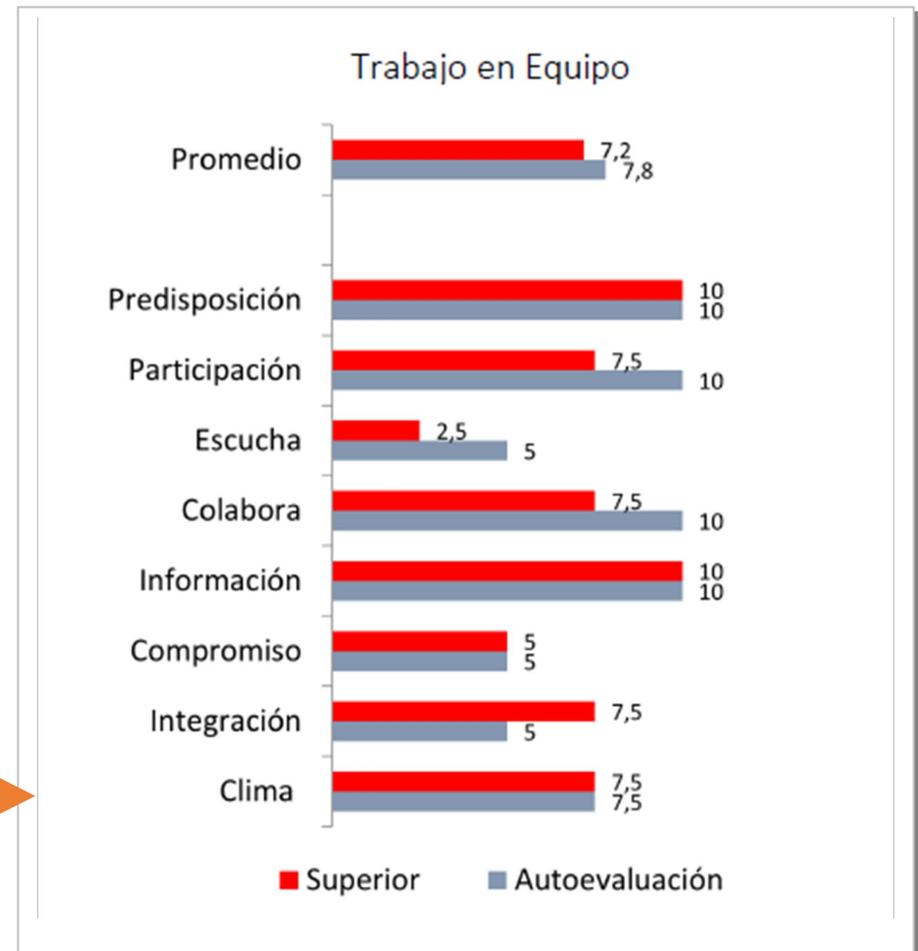


### Por qué elegimos el criterio 3

Nosotros nos inclinamos por este modelo porque entendemos que es más fácil para evaluador y evaluado ponerse de acuerdo y definir planes de acción, a la vez de ser más comparable entre distintas áreas. En este ejemplo lo que la persona debe trabajar más es: **“saber escuchar”** y **“hablar de lo logramos” (compromiso)**, con lo cual queda perfectamente claro qué debe mejorar y hasta puede ser más tangible comprender en qué debe mejorar.

En cambio en el criterio 2 (niveles 1, 2, 3, 4) varios de estos conceptos (atributos) quedan encapsulados en el párrafo y pueden no ser perfectamente visibles para quien no tiene práctica en trabajar en competencias.

Por otra parte si se trabaja con la comparación de “evaluación de superior” y “autoevaluación” por parte del colaborador, también permite analizar en qué atributos coinciden y en cuáles hay diferencia y hablar de ellos.



## El criterio de “Ponderar” las Competencias

Existe el criterio en algunas empresas de asignar una ponderación a cada competencia. Por ejemplo, del 100% se asigna un 20% a Liderazgo, 20% a Trabajo en Equipo, 10% a Innovación ... hasta completar el 100%.

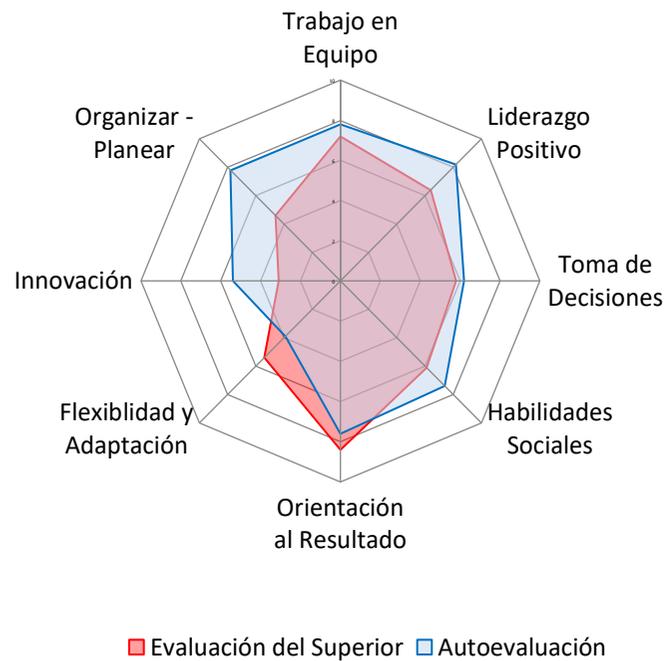
No recomendamos este criterio porque esta asignación que incluso puede ser diferente entre un evaluador y otro hace que sea difícil la comparabilidad de los resultados entre distintas áreas.

Creemos que lo mejor es usarlo sin “ponderación”, porque permite tener un panorama más claro. En este ejemplo aunque **Innovación** da 3.1 es probable que se desee desarrollar primero el **Organizar y Planear** a pesar de tener 4.6 o **Habilidades Sociales** aunque tiene 6.1, porque para esa puesto pueden ser prioritarios.



## Dos elementos más que ofrece este modelo

Si hay Evaluación de Superior y Autoevaluación del Colaborador permite compararlas



Permite comparar el resultado entre diferentes personas.

	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5
Trabajo en Equipo	7,2	6,9	5,4	7,1	8,1
Liderazgo Positivo	6,4	7,2	6,3	9,4	5,1
Toma de Decisiones	5,8	7,4	4,9	6,8	7,1
Habilidades Sociales	6,1	8,3	7,6	5,3	6,4
Orientación al Resultado	8,4	7,1	8,3	6,2	8,4
Flexibilidad y Adaptación	5,4	5,3	3,8	4,9	5,4
Organizar - Planear	4,6	6,1	7,2	8,4	7,9
Innovación	3,1	7,1	6,3	4,9	5,2

# Diccionario de Competencias

Un modelo sugerido



# Diccionario de Competencias

## Un modelo sugerido

## Toma de Decisiones

### Definición

Es la capacidad de analizar las situaciones que se presentan evaluando las diferentes alternativas disponibles, sopesando sus ventajas y desventajas y decidiendo sobre una de ellas.

Implica también la capacidad de evaluar con su equipo la situación y decidir juntos (cuando sea posible), a la vez de comunicarla a todos los que afecte la misma, definir planes de acción, ejecutarla y monitorear sus resultados.

Conlleva también la capacidad de mantener **equilibrio emocional** en momentos difíciles, no postergando (**procrastinar**) la toma de decisiones que pueda parecer difícil y pudiendo evaluar la mayor cantidad de alternativas posibles.

### Más comentarios

- Existen tipo de decisiones que parecen difíciles para algunas personas, por ejemplo, para un jefe puede resultar difícil tomar la decisión de despedir a un colaborador de mucha confianza y años de trabajo juntos.
- Para un gerente puede resultar difícil tomar una decisión de vender la empresa o cerrar algunas plantas productivas o desprenderse de algunas líneas de productos.

- También un aspecto importante es evaluar si se han analizado todas las alternativas disponibles, dado que en muchas ocasiones las personas se circunscriben a sólo 2 o 3 opciones, pudiendo existir otras que valdría la pena evaluar.

Conceptos Relacionados:

- Pensamiento Analítico
- Evitar la Procrastinación
- Sopesar y asumir riesgos
- Manejo de la Tensión
- Equilibrio Emocional

Importancia de la competencia en cada nivel de la organización

	Necesaria	Recomendable	No Aplica
Niveles Gerenciales	■		
Mandos Medios	■		
Niveles Operativos			■

## Toma de Decisiones - Elementos Medibles

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA
Opciones	1. Evalúa un número importante de alternativas antes de decidir	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Pensamiento Analítico	2. Se vale de hechos y datos para decidir, por encima de comentarios, rumores o juicios.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Escucha	3. Escucha opiniones: se escuchan otras perspectivas del problema analizado	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Analiza Riesgos	4. Se evalúan las posibles consecuencia / riesgos de las distintas alternativas	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Equilibrio Emocional	5. Existe Estabilidad Emocional en el proceso de decisión y un adecuado manejo de la tensión en situaciones que se considera difíciles	10	7.5	5.0	2.5	0	--
No Procrastina	6. Se evita la procrastinación, se aborda el tema con celeridad y se lo resuelve	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Comunicación	7. Comunica las decisiones tomadas de manera clara	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Implementación	8. Implementa de manera eficaz las decisiones tomadas	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Monitoreo	9. Monitorea los resultados	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Adaptación	10. Si es necesario modifica la decisión tomada inicialmente	10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

## Pensamiento Estratégico

### Definición

Es poder conducir la empresa a un futuro de crecimiento y desarrollo sustentable.

Capacidad de poder comprender la situación de la empresa y el entorno, y definir líneas de acción efectivas para anticiparse a las tendencias, actuando rápidamente ante situaciones imprevistas que generan **oportunidades o amenazas**.

Incluso tomando decisiones que puedan significar una redirección de la empresa, modificando los mercados a los que se dirige, las unidades de negocio que desarrolla o cambios significativos en su estructura y funcionamiento, evaluando también la necesidad de realizar **alianzas estratégicas** y construir **redes empresariales** que potencien sus resultados

#### Palabras Relacionadas:

- Visión
- Oportunidades y Amenazas
- Estrategia
- Dirección
- Crecimiento
- Resultados del Negocio

#### Importancia de la competencia en cada nivel de la organización



## Pensamiento Estratégico - Elementos Medibles

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA
Pensar Estratégico	1. Se toma un espacio para desarrollar el Pensamiento Estratégico	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Entorno	2. Se analiza de manera adecuada el entorno, identificando oportunidades, amenazas y tendencias.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Comparte	3. Se comparte el análisis con otras personas del equipo	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Visión	4. Se transmite la visión de la empresa y se definen acciones para alcanzarla	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Necesidad Cambio	5. Se identifica necesidad de cambios a nivel de productos, mercados, canales comerciales, estructura de la empresa	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Estrategias	6. Se definen Estrategias adecuadas a esa realidad	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Plan Acción	7. Se diseñan Planes de Acción para ejecutar esas Estrategias	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Monitorea	8. Se ejecuta y Monitorea los resultados alcanzados	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Rediseño	9. Se rediseñan las Estrategias cuando es necesario	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Alianzas	10. Se analizan y construyen Alianzas Estratégicas favorables para la empresa	10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

## Flexibilidad y Adaptación al Cambio

### Definición:

Es la capacidad de entender los **cambios** del entorno y poder definir respuestas que sean favorables hacia esos cambios, mostrando flexibilidad, capacidad de adaptación y rápido aprendizaje organizacional que asegure mantenerse efectivos.

En los puestos de toma de decisión significa además tomar las decisiones que sean necesarias en la organización para modificar el diseño organizacional y los comportamientos de sus colaboradores.

### Conceptos Relacionados:

- Flexibilidad
- Adaptación
- Salir de la zona de confort
- Aprendizaje Organizacional
- Gestión de la Incertidumbre
- Cambio - Superar la Resistencia al Cambio
- Equilibrio Emocional

### Importancia de la competencia en cada nivel de la organización

	Necesaria	Recomendable	No Aplica
Niveles Gerenciales	■		
Mandos Medios	■		
Niveles Operativos	■		

## Flexibilidad y Adaptación al Cambio - Elementos Medibles

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA
Necesidad de Cambio	1. Identifica necesidades de cambio en su ámbito de influencia	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Propone	2. Propone acciones de cambio	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Adaptación	3. Muestra capacidad de adaptarse a los cambios	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Flexibilidad	4. Se muestra flexible ante situaciones inesperadas	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Agente de Cambio	5. Es un agente facilitador del cambio, lo promueve en los demás	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Equilibrio Emocional	6. Mantiene el Equilibrio Emocional en situaciones de mucha incertidumbre	10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

## Orden y Método de Trabajo

### Definición:

Evalúa la capacidad de la persona de ser ordenado en su trabajo. Tener un método, una forma de hacer las cosas que es positivo para el equipo y la empresa.

Que sabe priorizar, atender primero lo que es más importante. Separar temas complejos en subtemas que puedan resolverse de manera efectiva.

Al analizar situaciones muestra calma, tiene un pensamiento analítico que le permite evaluar, sopesar y tomar decisiones efectivas, basándose en hechos y datos por encima de opiniones o juicios.

Igualmente su lugar de trabajo se ve ordenado, teniendo a disposición sólo los materiales, herramientas o que precisa para lo que está realizando.

### Conceptos Relacionados:

- Método
- Orden
- Cuidado de los Recursos
- Respetar las normas
- Gestión del Tiempo
- Prioriza

### Importancia de la competencia en cada nivel de la organización

	Necesaria	Recomendable	No Aplica
Niveles Gerenciales			
Mandos Medios			
Niveles Operativos			

## Orden y Método de Trabajo - Elementos Medibles

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA
Método	1. Tiene un método para hacer las cosas y lo respeta siempre	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Orden	2. Es ordenado en su forma de trabajo	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Claridad	3. Sus ideas son claras, logra comunicarse con precisión	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Pensamiento Ordenado	4. Su pensamiento es ordenado, sabe analizar los hechos y datos separándolos de juicios y apreciaciones que no tienen fundamentaciones	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Alineamiento	5. Respeta las formas de trabajo definidas por la empresa	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Recursos	6. Cuida los recursos que la empresa le ha asignado	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Gestión del Tiempo	7. Gestiona adecuadamente su tiempo, lleva una agenda y la redefine según las necesidades	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Priorización	8. Da prioridad a los temas más importantes requeridos en su puesto.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

## Orientación al Resultado

### Definición:

Esta competencia evalúa la capacidad de la persona de enfocarse a la consecución de los resultados que se esperan de su actividad, desplegando las acciones que considere necesarias para alcanzarlas.

Logrando asimismo los resultados con un nivel adecuado de uso de recursos (materiales, económicos, tiempos, personas).

También significa, si es necesario, ir más allá de los estándares o definiciones entregadas por la empresa, cuando evalúa que no son suficientes para lograr los resultados requeridos, informando a la vez a su superior de esas situaciones para poder actuar con celeridad y en adecuada coordinación.

#### Conceptos Relacionados:

- Efectividad
- Proactividad
- Solución de Obstáculos
- Autonomía
- Trabajo en presión | alto estrés
- Tolerancia a la Frustración

#### Importancia de la competencia en cada nivel de la organización

	Necesaria	Recomendable	No Aplica
Niveles Gerenciales			
Mandos Medios			
Niveles Operativos			

## Orientación al Resultado - Elementos Medibles

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA
Resultado	1. Logra los Resultados que se esperan de su trabajo	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Uso de Recursos	2. Lo hace con un uso adecuado (sin excesos) de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, maquinarias, etc).	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Resolución Problemas	3. Cuando existen obstáculos o situaciones especiales las resuelve de manera efectiva	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Autonomía	4. Tiene Autonomía, alcanza sus resultados sin precisar ser supervisado.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Alta Presión	5. Responde de manera favorable en situaciones de estrés o alta presión	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Tolerancia Frustración	6. Cuando no consigue los resultados redefine su accionar teniendo una adecuada respuesta a situaciones de bajo resultado	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Autoestima	7. Muestra confianza en sus capacidades	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Comunicación	8. Comunica a su superior de situaciones que tuvo que actuar de manera diferente a lo establecido o que exceden su límite de atribuciones	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Proactivo	9. Se observa proactivo, buscando soluciones y evitando la queja improductiva.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
	10.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

## Comunicación y Habilidades Sociales

### Definición:

Es la habilidad de **saber comunicarse** con los demás, logrando en la medida de lo posible resultados satisfactorios para todos.

Implica la capacidad de hablar con claridad, de exponer sus ideas, como así también de **escuchar**, de buscar **acuerdos** tomando lo mejor de las ideas de todos.

No defender sus ideas sólo porque han sido propias, sino de **respetar** las ideas de los demás y buscar las mejores soluciones.

En situaciones difíciles o conflictivas sabe actuar con calma, buscando la mejor solución para todos, mostrando capacidad de **negociación** y búsqueda de acuerdos que perduren.

### Importante:

No forma parte de esta habilidad quienes tienen tendencia a “manipular” o pretender “imponer sus ideas”, eso es precisamente lo contrario a lo que define esta capacidad.

Conceptos Relacionados:

- Comunicación
- Empatía
- Escucha
- Apertura a ideas de los otros
- Equilibrio Emocional
- Mesura
- Solución de Conflictos
- Negociación

Importancia de la competencia en cada nivel de la organización

	Necesaria	Recomendable	No Aplica
Niveles Gerenciales	■		
Mandos Medios	■		
Niveles Operativos		■	

## Comunicación y Habilidades Sociales - Elementos Medibles

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA
Actitud	1. Desarrolla de manera efectiva las Relaciones Interpersonales, mostrándose cordial, amistoso y abierto al diálogo	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Comunicación	2. Se esfuerza en mantener informadas a todas las personas relacionadas con su trabajo	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Claridad	3. Cuando tiene que opinar presenta sus ideas con Claridad	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Argumentación	4. Sus ideas son adecuadamente argumentadas	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Tranquilidad	5. Se expresa con tranquilidad, mostrando hechos y sin el deseo de imponerlas	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Escucha	6. Escucha con atención las ideas de los demás	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Respeto	7. Se muestra respetuoso a otras ideas, buscando las mejores soluciones	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Acuerdo	8. Respeta las decisiones tomadas por el grupo o su superior	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Solución de Conflictos	9. Cuando se presentan situaciones conflictivas las resuelve de manera satisfactoria	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Negociación	10. Tiene habilidad para negociar, buscando la mejor solución que satisfaga a todos	10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

## Trabajo en Equipo

### Definición:

Es la capacidad para cooperar en forma continua y organizada con las demás personas para obtener los objetivos de la organización.

Implica acordar objetivos, formas de trabajo, transmitir conocimiento, mostrarse receptivo a la opinión de los demás, y demostrando voluntad para cambiar lo que fuere necesario en pos de un mejor resultado de equipo.

Respetar los acuerdos alcanzados y proponer mejoras cuando se considere necesario.

Haciéndolo en un ámbito de **respeto** y **confianza** en el que prima un clima positivo de desarrollo, aprendizaje y **colaboración**.

#### Conceptos Relacionados:

- Colaboración
- Respeto

#### Importancia de la competencia en cada nivel de la organización



## Trabajo en Equipo - Elementos Medibles

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA
Predisposición	9. Tiene predisposición a trabajar con otras persona	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Participación	10. Se muestra participativo y de ser necesario ejerce un rol de coordinación	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Escucha	11. Sabe escuchar las ideas de los demás, siendo receptivo a sus comentarios	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Colabora	12. Se muestra colaborativo con otras personas	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Información	13. Se muestra abierto a compartir sus conocimientos con los demás	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Compromiso	14. Habla de "lo logramos" en lugar de "lo hice yo"	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Integración	15. Trabaja "integrado" a los demás, asumiendo el "equipo" como algo frecuente	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Clima	16. Se muestra a gusto interactuando con otras personas	10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

## Conocimiento Técnico para el Puesto

### Definición:

Evalúa el conocimiento técnico se posee para la función que se desempeña.

Es el dominio como **experto** en el tema, significa el saber, como así también aplicar ese conocimiento de manera efectiva en su trabajo, la transmisión de ese conocimiento a otras personas y el aprendizaje continuo para mantener actualizado su conocimiento.

Por ejemplo si una persona está en el área contable, se evalúa los conocimientos técnicos que tiene para poder realizar bien su labor, incluso si fuera jefe o gerente del área. Por ejemplo: normas contables, procesos administrativos, etc. Si la persona está en el área de Recursos Humanos serán los conocimientos relacionados con leyes laborales, sindicales, procesos de selección de personal, herramientas de motivación, etc.

### Conceptos Relacionados:

- Conocimiento
- Saber Hacer
- Experiencia
- Resultado
- Efectividad
- Aprendizaje

### Importancia de la competencia en cada nivel de la organización

	Necesaria	Recomendable	No Aplica
Niveles Gerenciales	■		
Mandos Medios	■		
Niveles Operativos	■		

## Conocimiento Técnico para el Puesto - Elementos Medibles

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA
Saber	1. Tiene el conocimiento técnico adecuado para el desempeño del puesto	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Saber Hacer	2. Aplica habitualmente en su trabajo ese conocimiento técnico	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Aprender	3. Adquiere de manera continua nuevas herramientas, conocimientos y destrezas	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Enseñar	4. Comparte su conocimiento a otras personas	10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

## Liderazgo Positivo

### Definición:

Es la capacidad de **influir positivamente** en las demás personas, favoreciendo la consecución de los objetivos empresariales en un espacio donde se promueve la confianza, la colaboración y el aprendizaje continuo de nuevas habilidades.

Significa entre otras cosas: el trato respetuoso a las personas, el estímulo a superarse, la mirada de la persona como un todo (mental y emocional), el transmitir **pasión** por lo que se hace, el marcar un camino (visión) y ser a la vez el primero en recorrerlo (ser modelo), generando la **motivación** en los demás para aceptar nuevos desafíos.

#### Conceptos Relacionados:

- Liderazgo
- Pasión
- Motivación
- Gestión de Emociones | Inteligencia Emocional

#### Importancia de la competencia en cada nivel de la organización

	Necesaria	Recomendable	No Aplica
Niveles Gerenciales	■		
Mandos Medios	■		
Niveles Operativos			■

## Liderazgo Positivo - Elementos Medibles

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA
Compromiso	1. Asume el ejercicio activo del liderazgo, influyendo en los demás al crecimiento personal y grupal	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Visión	2. Se esfuerza por desarrollar y comunicar una visión que integre, alinee y motive a su gente	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Pasión	3. Demuestra pasión en lo que hace, contagiando a los demás y estimulándolos a asumir riesgos	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Motivación	4. Su equipo se siente integrado y altamente motivado a trabajar con él	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Accesibilidad	5. Se muestra accesible toda vez que su equipo lo precisa	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Ser Modelo	6. Es el primero en ponerse al frente de toda acción y también de adjudicarse las culpas y errores	10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

## Innovación

### Definición:

Es la capacidad de proponer y llevar adelante nuevas ideas que redunden en desarrollar “nuevas soluciones”, pudiendo ser nuevos productos o servicios, nuevos procesos, nuevas formas de trabajo, etc, que “agreguen valor”, que permitan hacer mejor las cosas, lograr mejores resultados, hacer algo que antes no se hacía y que es beneficioso para la empresa.

### Conceptos Relacionados:

- Creatividad
- Cambio
- Aprendizaje
- Tolerancia a la Frustración
- Motivación
- Pasión

### Importancia de la competencia en cada nivel de la organización



## Innovación - Elementos Medibles

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA
Oportunidades	1. Se enfocan en la búsqueda de Oportunidades antes que la Solución de Problemas	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Creatividad	2. Se estimula la generación de soluciones creativas a los problemas y oportunidades que se plantean	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Sistematización	3. Existe un proceso continuo (no esporádico) y sistemático de búsqueda de innovaciones	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Apertura	4. Existe apertura para ver qué está pasando en otras empresas, en otros sectores y traer nueva ideas	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Disrupción	5. Se asume la innovación también como reconfiguración de procesos, sistemas y formas de trabajo	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Gestión del Cambio	6. Se entienden las resistencias que genera lo nuevo y se definen estrategias para superarlas	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Estímulo	7. Se estimula al equipo a buscar nuevas soluciones, pensar creativamente y animarse a innovar	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Protección	8. Existe protección real a los colaboradores que procuran innovar, brindándoles apoyo a sus ideas	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Implementación	9. Se logra implementación exitosa de las innovaciones más importantes	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Competitividad	10. El área aporta de manera significativa a la competitividad y crecimiento de la empresa	10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

## Planear – Organizar y Ejecutar

### Definición:

Es la capacidad de gestionar de manera efectiva su área y su gente, definiendo objetivos, planes de acción, organizando los recursos y monitoreando los resultados.

Evalúa la capacidad de coordinar las acciones con su equipo. La clásica estructura de gestión: Planear – Organizar – Dirigir – Controlar.

Trabajar con su equipo, tomar decisiones, coordinar las acciones diarias, ajustar los procesos para conseguir los resultados.

### Conceptos Relacionados:

- Objetivos
- Indicadores
- Metas
- Supervisión | Monitoreo

### Importancia de la competencia en cada nivel de la organización

	Necesaria	Recomendable	No Aplica
Niveles Gerenciales	■		
Mandos Medios	■		
Niveles Operativos			■

## Planear – Organizar y Ejecutar - Elementos Medibles

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA
Objetivos	1. Define objetivos de corto, medio y largo plazo y sus estrategias. Se observa coherencia	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Metas	2. Convierte a metas e indicadores claros y concretos los objetivos perseguidos	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Organización	3. Define planes de acción efectivos para cumplir sus objetivos	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Recursos	4. Asigna recursos adecuados en calidad y cantidad definiendo plazos de implementación	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Supervisa	5. Evalúa el resultado que logra cada colaborador y ajusta proceso						
Monitoreo	6. Controla el proceso definido, realizando los ajustes que corresponda						
Efectividad	7. Logra los resultados con altos niveles de productividad	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Seguridad	8. Existe alta estabilidad en los procesos de trabajo, garantizando lograr los resultados de manera continua	10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

## Orientación al Cliente Externo y al Cliente Interno

### Definición:

Es la capacidad de orientar todas las acciones a lograr la satisfacción del Cliente en quienes tienen contacto con él y de los Clientes Internos en quienes ofrecen sus servicios como apoyo a otras áreas que están en contacto directo con el Cliente Externo.

Este enfoque supone no apegarse a las normas cuando se comprueba que ellas no logran cumplir con los objetivos de “satisfacción” y de “efectividad” de su trabajo. Debiendo evaluar con su superior las acciones a tomar para garantizar un buen resultado.

#### Conceptos Relacionados:

- Cliente Externo
- Cliente Interno
- Procesos
- Mejora Continua
- Actitud
- Cordialidad
- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Gestión de Quejas
- Equilibrio Emocional

#### Importancia de la competencia en cada nivel de la organización

	Necesaria	Recomendable	No Aplica
Niveles Gerenciales			
Mandos Medios			
Niveles Operativos			

## Orientación al Cliente Externo y al Cliente Interno - Elementos Medibles

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA
Enfoque	1. En el accionar diario se tiene enfoque al Cliente (Interno o Externo)	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Celeridad	2. Se responde rápidamente a las solicitudes de los Clientes (Interno o Externo)						
Actitud	3. Existe voluntad en satisfacer sus necesidades	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Proactividad	4. Se identifican necesidades de mejora de manera inmediata sin esperar a que el Cliente (Interno o Externo) exprese un Reclamo o Queja	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Gestión de Queja	5. Se utiliza la instancia de Reclamos y Quejas como un espacio para resolver problemas, evitando la discusión con ese Cliente (Interno o Externo)	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Cordialidad – Amabilidad	6. En todo momento el trato con los Cliente (Interno o Externo) es cordial, procurando un diálogo constante	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Calma - Equilibrio Emocional	7. Se mantiene la calma y equilibrio emocional en situaciones difíciles	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Resolución de Problemas	8. Se logra resolver rápidamente las situaciones que generaron insatisfacción	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Medición	9. Se aplican instrumentos formales de medición de su satisfacción	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Evaluación	10. Se reúnen de manera periódica para evaluar los resultados de esas mediciones	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Mejora Continua	11. Se definen las acciones de mejora que fueran necesarias	10	7.5	5.0	2.5	0	--
Procesos	12. Se modifican los procesos y formas de trabajo que fuere necesario	10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

Para completar por la empresa

Competencia

Definición:

Conceptos Relacionados:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Importancia de la competencia en cada nivel de la organización

	Necesaria	Recomendable	No Aplica
Niveles Gerenciales			
Mandos Medios			
Niveles Operativos			

## Elementos Medibles

**TD:** Totalmente Desarrollado - **AD:** Alto Desarrollo - **DM:** Desarrollo Medio - **BD:** Bajo Desarrollo - **ND:** No Desarrollado - **NE/NA:** No Evaluado/No Aplica

		TD	AD	DM	BD	ND	NA
	1.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
	2.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
	3.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
	4.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
	5.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
	6.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
	7.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
	8.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
	9.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
	10.	10	7.5	5.0	2.5	0	--
		10	7.5	5.0	2.5	0	--
Promedio (contando sólo los ítems evaluados) = Suma / Items Evaluados		>8.5	>6.5	>3.5	>1.5	<1.5	--

