

MANUAL DE COMPETENCIAS

DEFINICIONES

Competencias: nos referimos a características de la personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Competencias núcleo: son aplicables a todos los integrantes de la organización. Estas competencias representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencias específicas: son aplicables a niveles, puestos o áreas particulares.

Modelo de competencias: se trata de un conjunto de procesos relacionados con las personas que forman parte de la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales.

División en grados de una competencia:

GRADO	DESCRIPCIÓN
A	<u>Excepcional:</u> demuestra un desempeño elevado en dicha competencia, alcanzando logros pocas veces igualados.
B	<u>Destacado:</u> la persona demuestra de forma regular logros significativos.
C	<u>Cumple con las exigencias:</u> dentro de lo requerido para el puesto, puede que la persona necesite mayor desarrollo en algunos aspectos.
D	<u>Necesidad de desarrollo:</u> se trata de una oportunidad de mejorar una competencia no desarrollada, por lo que se deben emprender acciones de formación y desarrollo.

Competencias núcleo

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso
3. Conciencia organizacional
4. Ética
5. Flexibilidad y adaptación
6. Iniciativa
7. Innovación y creatividad
8. Integridad
9. Perseverancia en la consecución de objetivos
10. Prudencia
11. Respeto
12. Temple

ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas a través de planes de acción. Implica la capacidad para conducir la organización, organismo o área en épocas difíciles.

A	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con los cambios y el entorno que la persona manifiesta son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Diseña la estrategia y las políticas destinadas a promover en otros/as la habilidad de identificar y comprender los cambios en el entorno. •Diseña planes de acción que permiten transformar las áreas de mejora de la organización en fortalezas. •Potencia las fortalezas para asegurar en el largo plazo la consecución de las metas. •Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno, logrando beneficios para la organización. •En épocas retadoras, conduce la organización de manera efectiva, interpreta anticipadamente las tendencias y da aliento a los/as demás.
B	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con los cambios y el entorno que la persona manifiesta son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Identifica y comprende los cambios en el entorno, promoviendo en otros/as dicha habilidad. •Formula y propone planes de acción para su organismo que permiten transformar áreas de mejora en fortalezas. •Potencia las fortalezas para asegurar en el corto y mediano plazo la consecución de los objetivos. •Utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su organismo. •En épocas retadoras, conduce eficazmente y da aliento a los/as demás.
C	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con los cambios y el entorno que la persona manifiesta cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Interpreta correctamente los cambios en el entorno. •Propone acciones de mejora en relación con sus tareas. •Potencia las fortalezas para alcanzar las metas. •Está atento/a a los cambios del entorno. •Trabaja con el ritmo habitual en épocas retadoras.
D	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con los cambios y el entorno que la persona manifiesta requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •No logra comprender en tiempo y forma los cambios en el entorno. •Es muy metódico/a, no propone acciones de mejora. •No implementa acciones para asegurar la consecución de las metas. •Le resulta dificultoso estar actualizado/a e interpretar los cambios en el contexto. •Su ritmo habitual de trabajo se ve afectado en épocas retadoras.

COMPROMISO

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y para apoyar e instrumentar decisiones alineadas por completo con el logro de los objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos. Implica adhesión a los valores organizacionales.

A	<i>Los comportamientos que la persona manifiesta frente a los objetivos de la organización y las responsabilidades laborales son excepcionales.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Define la visión, misión, valores y estrategia de la organización y genera en los demás la capacidad de sentirlos como propios.• Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, estimulando a los/as demás a obrar en el mismo sentido.• Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos/as a trabajar en pos de los objetivos comunes.• Cumple con sus obligaciones y supera los resultados esperados para su gestión.• Es un referente en la organización por su disciplina y productividad.
B	<i>Los comportamientos que la persona manifiesta frente a los objetivos de la organización y las responsabilidades laborales son destacados.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Cumple con la visión, misión, valores y estrategia en relación con el organismo a su cargo y genera en los/as demás la capacidad de sentirlos como propios.• Demuestra respeto por los valores y la cultura organizacional, estimulando a los/as integrantes de su organismo a obrar en el mismo sentido.• Conduce su organismo a través de mensajes claros que motivan a trabajar en la consecución de los objetivos.• Cumple con sus obligaciones y con los objetivos del organismo.• Es un/a referente en su organismo por su disciplina y productividad.
C	<i>Los comportamientos que la persona manifiesta frente a los objetivos de la organización y las responsabilidades laborales cumplen con las exigencias.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Cumple con los lineamientos de su puesto y siente como propios los objetivos organizacionales.• Demuestra respeto por los valores y los aplica.• Supera los resultados esperados para su puesto.• Cumple con sus obligaciones y los objetivos fijados para su puesto.• Es un/a referente para sus compañeros/as por su disciplina y productividad.
D	<i>Los comportamientos que la persona manifiesta frente a los objetivos de la organización y las responsabilidades laborales son requieren un mayor desarrollo.</i>	<ul style="list-style-type: none">• No evidencia identificación con los objetivos organizacionales.• No demuestra respeto por los valores.• No se esfuerza por superar los resultados esperados para su puesto.• No cumple con sus obligaciones laborales.• No es un/a referente para sus compañeros/as.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la organización y sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones. Implica ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

A	<p><i>Los comportamientos cotidianos respecto de la percepción de la organización y las relaciones que se dan dentro y fuera de ella son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Conoce en profundidad los elementos constitutivos de la organización y percibe los cambios incluso antes de que se produzcan. •Comprende e interpreta adecuadamente las relaciones de poder dentro de la organización. •Mantiene una red de contactos con las personas u organizaciones que pueden influir en el logro de los objetivos organizacionales. •Analiza el entorno a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a la organización, e influye con acciones proactivas. •Diseña e implementa políticas destinadas a lograr que todos/as en la organización comprendan los elementos y las relaciones de poder para lograr las metas individuales y organizacionales.
B	<p><i>Los comportamientos cotidianos respecto de la percepción de la organización y las relaciones que se dan dentro y fuera de ella son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Conoce en profundidad los elementos constitutivos de la organización y percibe los cambios. •Comprende las relaciones de poder dentro de su organismo y su repercusión en la organización. •Mantiene una red de contactos con las personas u organizaciones que pueden influir en el logro de los objetivos de su organismo. •Analiza el entorno a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos de la organización. •Implementa políticas tendientes a lograr que todos/as en la organización comprendan los elementos y las relaciones de poder para lograr las metas individuales y del equipo.
C	<p><i>Los comportamientos cotidianos respecto de la percepción de la organización y las relaciones que se dan dentro y fuera de ella cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Conoce los elementos constitutivos de la organización y percibe los cambios. •Comprende las relaciones de poder dentro de su organismo. •Mantiene una red de contactos con personas influyentes. •Interpreta el entorno directo de su puesto, lo que le permite comprender las decisiones de sus superiores y actuar cooperativamente. •Implementa las políticas relacionadas con los elementos y las relaciones de poder para lograr sus objetivos.
D	<p><i>Los comportamientos cotidianos respecto de la percepción de la organización y las relaciones que se dan dentro y fuera de ella requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •No conoce los elementos constitutivos de la organización. •No comprende las relaciones de poder y/o sus repercusiones. •No identifica a las personas que detentan el poder y/o no mantiene con ellas una relación positiva. •No comprende las decisiones de sus superiores, y como resultado su actuación no es cooperativa. •No acata las políticas organizacionales relacionadas con los elementos

y las relaciones de poder o lo hace como una imposición.

ÉTICA

Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.

A	<p><i>Los comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Estructura la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas.•Establece un marco de trabajo para sí y para la organización basado en el respeto de los principios morales y las políticas y valores organizacionales.•Promueve en la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas, de conducción de personas, etc.•Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización.•Es un/a referente en la comunidad por su ética laboral y personal.
B	<p><i>Los comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Dirige el organismo a su cargo y actúa sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas.•Establece un marco de trabajo para sí y para su organismo basado en el respeto de los principios morales y las políticas y valores organizacionales.•Promueve en el organismo los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas, de conducción de personas, etc.•Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su organismo.•Es un/a referente en la organización por su ética laboral y personal.
C	<p><i>Los comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Actúa sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas.•Respeta las políticas y los valores de la organización.•Demuestra sus valores éticos en diferentes esferas de actuación.•Respeto valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios.•Es un/a referente para sus compañeros/as por su comportamiento ético.
D	<p><i>Los comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Actúa sin tener en consideración valores morales y las buenas costumbres y prácticas.•No tiene en cuenta los valores de la organización.•No aplica un comportamiento ético en las diferentes esferas de actuación.•Respeto valores y buenas costumbres en la medida en que no se contrapongan con sus intereses.•No es un/a referente para sus compañeros/as por su comportamiento

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN

Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diferentes. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

<p>A</p>	<p><i>Los comportamientos frente a situaciones, personas y puntos de vista variados, complejos y/o cambiantes son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Idea y diseña políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversos. •Anticipa los cambios en el contexto, así como sus prioridades y relaciones, actuando en consecuencia. •Analiza e incorpora en las políticas organizacionales las características de personas o grupos diversos, multiculturales, eventualmente conflictivos y asume su conducción. •Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su enfoque si la situación cambiante lo requiere, promoviendo esta actitud en la organización. •Es un/a referente en la organización por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos.
<p>B</p>	<p><i>Los comportamientos frente a situaciones, personas y puntos de vista variados, complejos y/o cambiantes son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Implementa políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversos. •Anticipa los cambios en el contexto, así como sus prioridades y relaciones, actuando en consecuencia dentro de su organismo. •Analiza e interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales y asume su conducción. •Comprende y valora posturas distintas y/o encontradas a las propias, modificando su enfoque si la situación cambiante lo requiere, promoviendo esta actitud en su organismo. •Es un/a referente para sus colaboradores/as por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos.
<p>C</p>	<p><i>Los comportamientos frente a situaciones, personas y puntos de vista variados, complejos y/o cambiantes cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Implementa las instrucciones recibidas de sus superiores para enfrentar con eficacia problemas y/o situaciones diversos. •Puede anticiparse a los cambios en el contexto y actuar en consecuencia. •Interpreta adecuadamente las características de otras personas en relación con las tareas a su cargo. •Comprende y valora posturas distintas y/o encontradas a las propias, modificando su enfoque si la situación cambiante lo requiere. •Es un/a referente para sus compañeros por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos.
<p>D</p>	<p><i>Los comportamientos frente a situaciones, personas y puntos de vista variados, complejos y/o cambiantes requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Implementa las instrucciones recibidas de sus superiores sin comprender lo que implican. •Tiene dificultades para percibir los cambios del contexto y enfrentarlos. •Asume que los demás poseen posturas similares a las propias.

- Ante otras posturas asume que la suya es la correcta.
- Es percibido/a como una persona que sigue las costumbres.

INICIATIVA

Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas no evidentes. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

A	<p><i>Los comportamientos habituales con relación al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivo.•Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia, con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.•Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas y brinda retroalimentación e incentivo.•Desarrolla la iniciativa en la organización para que todos/as estén preparados/as para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.•Es un/a referente en la organización por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de largo plazo.
B	<p><i>Los comportamientos habituales con relación al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización con visión de mediano plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivo.•Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia, con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales.•Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas en su organismo y brinda retroalimentación e incentivo.•Desarrolla la iniciativa en su organismo para que todos/as estén preparados/as para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio.•Es un/a referente en su organismo por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de largo plazo.
C	<p><i>Los comportamientos habituales con relación al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Resuelve situaciones tanto externas como internas a la organización, cuando estas se presentan.•Analiza las situaciones planteadas y reacciona de manera oportuna.•Promueve la participación entre sus compañeros/as.•Desarrolla la iniciativa a fin de estar preparado/a para responder rápidamente a las situaciones que se planteen.•Es un/a referente para sus compañeros/as por sus propuestas de mejora y eficiencia.
D	<p><i>Los comportamientos habituales con relación al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Ante situaciones complejas o de crisis espera que se resuelvan por sí solas.•No comprende las señales que podrían indicarle que un hecho es una oportunidad o un problema.•No promueve la participación ni participa.

- Prefiere actuar según los usos y costumbres.
- No es un/a referente para sus compañeros/as.

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el puesto, organismo u organización.

A	<p><i>Los comportamientos habituales respecto a la búsqueda de propuestas alternativas y soluciones inéditas son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Posee una clara visión del contexto social, tanto nacional como regional e internacional, lo que le permite generar propuestas de solución novedosas y originales. •Diseña políticas y métodos de trabajo organizacionales nuevos y diferentes, y propone opciones originales. •Las soluciones nuevas y originales que presenta son aplicables en toda la organización, con repercusión positiva en la comunidad. •Conduce la organización con políticas y prácticas innovadoras y creativas posicionándola en un rol de liderazgo. •Es un/a referente en la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas.
B	<p><i>Los comportamientos habituales respecto a la búsqueda de propuestas alternativas y soluciones inéditas son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Posee una clara visión del contexto social, tanto nacional como regional, lo que le permite generar propuestas de solución novedosas y originales. •Diseña métodos de trabajo para su organismo nuevos y diferentes, y propone opciones originales. •Las soluciones nuevas y originales que presenta son aplicables en el ámbito de su organismo, con repercusión positiva en la organización. •Conduce su organismo a través de prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo. •Es un/a referente en su organismo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas.
C	<p><i>Los comportamientos habituales respecto a la búsqueda de propuestas alternativas y soluciones inéditas cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Posee una clara visión de los temas bajo su responsabilidad, lo que le permite generar propuestas de solución novedosas y originales. •Aplica los métodos de trabajo a su puesto ofreciendo nuevas y diferentes soluciones. •Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en otros puestos similares. •Aplica prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo entre sus compañeros/as. •Es un/a referente para sus compañeros/as por presentar soluciones innovadoras y creativas.
D	<p><i>Los comportamientos habituales respecto a la búsqueda de propuestas alternativas y soluciones inéditas requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Posee juicios previos o preconcepciones sobre las formas en que se deben hacer las cosas, lo que le impide generar propuestas de solución novedosas. •Aplica los métodos de trabajo a su puesto aferrándose a sus propias opiniones.

	<ul style="list-style-type: none"> •Las soluciones que presenta sólo se aplican a su puesto y estilo, por lo que no pueden ser utilizadas por otros/as. •Aplica siempre las mismas soluciones aunque no sea lo más adecuado y asume un rol crítico frente a propuestas innovadoras. •No es un/a referente para sus compañeros/as.
--	--

INTEGRIDAD

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica ser capaz de construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

A	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos. •Fomenta en los/as integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los/as demás. •Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. •Crea y aplica procesos y procedimientos dentro de la organización con justicia y seguridad. •Es un/a referente en la organización y en la comunidad por su congruencia entre el decir y el hacer.
B	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Guía las propias acciones y las de sus colaboradores/as en función de los valores morales y las buenas costumbres. •Construye relaciones de confianza con sus colaboradores/as. •Promueve un trato justo entre su gente y los/as orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios. •Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales y fomenta entre sus colaboradores/as que actúen de la misma manera. •Constituye un ejemplo para sus colaboradores/as por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales.
C	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales. •Actúa consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización. •Establece relaciones de confianza con sus compañeros/as de trabajo. •A cada persona con la que interactúa le demuestra su respeto y consideración. •Realiza su trabajo guiándose por medio de los procesos y procedimientos organizacionales.
D	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses. •No guía su trabajo ni el de los/as demás de acuerdo con las buenas

profesionales requieren mayor desarrollo.

prácticas profesionales.

- Pierde de vista los procedimientos establecidos por la organización y se guía por su propio criterio.
- Oculta acciones propias o de su equipo cuando sabe que son contrarias a las políticas de la organización.
- Su actuación no es consecuente con lo que dice.

PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo.

A	<p><i>Los comportamientos habituales en relación con los objetivos propuestos, aun en situaciones exigentes, son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Define políticas y diseña procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en los/as integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. •Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, y desarrolla esta capacidad en la organización. •Dirige la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello. •Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación. •Es un/a referente en la organización y en la comunidad por su perseverancia en la consecución de objetivos.
B	<p><i>Los comportamientos habituales en relación con los objetivos propuestos, aun en situaciones exigentes, son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Define políticas y diseña procedimientos para su organismo tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos/as sus integrantes, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. •Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, y desarrolla esta capacidad en sus colaboradores/as. •Dirige el organismo a su cargo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello. •Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su organismo y brinda retroalimentación. •Es un/a referente en el organismo y en la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.
C	<p><i>Los comportamientos habituales en relación con los objetivos propuestos, aun en situaciones exigentes, cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto y demuestra un comportamiento constante y firme. •Actúa con fuerza interior y tenacidad y mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivo. •Realiza sus tareas y funciones sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo para otros/as. •Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal. •Es un/a referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.
D	<p><i>Los comportamientos habituales en relación con los objetivos propuestos, aun en situaciones exigentes, requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •No es constante ni firme al implementar los procedimientos para su puesto. •Su ritmo de trabajo fluctúa y no alcanza un comportamiento constante que le permita lograr sus objetivo. •Realiza sus tareas y funciones sin seguir pautas firmes ni constantes.

- Frente a las dificultades baja su ritmo de trabajo.
- Para sus compañeros/as es un ejemplo de no perseverancia.

PRUDENCIA

Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones.

A	<p><i>Los comportamientos habituales con relación al discernimiento, la sensatez y la moderación son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Diseña políticas y normas organizacionales sobre la base del buen juicio, que permiten a todos/as en la organización obrar con sensatez y moderación en los diversos actos: la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones. •En su accionar distingue y diferencia entre lo bueno y lo malo para la organización, colaboradores/as, ciudadanos/as y para sí mismo/a. •Diseña y define políticas y procedimientos para que toda la organización aplique criterios de prudencia. •Dirige la organización aplicando principios de prudencia, alienta a obrar del mismo modo y ofrece su entrenamiento experto. •Es un/a referente en la organización y en la comunidad por su prudencia.
B	<p><i>Los comportamientos habituales con relación al discernimiento, la sensatez y la moderación son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Diseña políticas y normas organizacionales sobre la base del buen juicio, que permiten a todos/as en su organismo obrar con sensatez y moderación en los diversos actos: la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones. •En su accionar distingue y diferencia entre lo bueno y lo malo para el organismo a su cargo, colaboradores/as, ciudadanos/as, y para sí mismo/a. •Diseña y define políticas y procedimientos para que el organismo a su cargo aplique criterios de prudencia. •Dirige su organismo aplicando principios de prudencia, alienta a obrar del mismo modo y ofrece su entrenamiento experto. •Es un/a referente en su organismo por su prudencia.
C	<p><i>Los comportamientos habituales con relación al discernimiento, la sensatez y la moderación cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Aplica políticas y normas organizacionales sobre la base del buen juicio, obrando con sensatez y moderación en todos sus actos. •En su accionar distingue y diferencia entre lo bueno y lo malo, en relación con su tarea y funciones y para sí mismo/a. •Aplica políticas y procedimientos en relación con su puesto y utiliza criterios de prudencia. •Aplica principios de prudencia. •Es un/a referente entre sus compañeros/as por su prudencia.
D	<p><i>Los comportamientos habituales con relación al discernimiento, la sensatez y la moderación requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Aplica políticas y normas organizacionales sin actuar con sensatez y moderación. •Puede distinguir entre lo bueno y lo malo, pero no logra un comportamiento acorde a esa diferenciación.

	<ul style="list-style-type: none"> •Aplica políticas y procedimientos en relación con su puesto sin contemplar los principios de prudencia. •Suele actuar de manera poco prudente. •No es un/a referente entre sus compañeros/as por su prudencia.
--	---

RESPETO	
<p>Capacidad para brindar un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.</p>	
A	<p><i>Los comportamientos relacionados con la capacidad para brindar a las personas un trato digno, y lograr esto mismo para sí, son excepcionales.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Diseña estrategias para fomentar el trato digno, franco y tolerante en la organización. •Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos. •Fomenta los valores, la honestidad y el respeto en el trato con los demás en todos/as los/as integrantes de la organización. •Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos. •Es un/a referente en la organización y en la comunidad por su congruencia entre sus palabras y sus actos.
B	<p><i>Los comportamientos relacionados con la capacidad para brindar a las personas un trato digno, y lograr esto mismo para sí, son destacados.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Brinda un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad, fomentando esta actitud en el equipo de trabajo a su cargo. •Guía las propias acciones y las de sus colaboradores/as en función de los valores morales y las buenas costumbres. •Construye relaciones cálidas con sus colaboradores/as, sobre la base de su conducta honesta y veraz. •Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales en materia de respeto por los/as demás y fomenta entre sus colaboradores/as que actúen de la misma manera. •Constituye un ejemplo en su organismo por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales.
C	<p><i>Los comportamientos relacionados con la capacidad para brindar a las personas un trato digno, y lograr esto mismo para sí, cumplen con las exigencias.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Brinda un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad. •Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales. •Actúa consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización. •Mantiene una correcta relación con sus compañeros/as de trabajo. •A cada persona con la que interactúa le demuestra su respeto y consideración.
D	<p><i>Los comportamientos relacionados con la capacidad para brindar a las personas un trato digno, y lograr esto mismo para</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Su trato no siempre es respetuoso hacia los/as demás. •Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses.

sí, requieren mayor desarrollo.

- No guía su trabajo ni el de los/as demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.
- Oculta acciones propias o de su equipo cuando sabe que son contrarias a las políticas de la organización.
- Su actuación no es consecuente con lo que dice.

TEMPLE

Capacidad para obrar con serenidad y dominio, pudiendo afrontar de manera enérgica y calmada las dificultades y los riesgos. Implica seguir adelante en circunstancias adversas y lograr superarlas.

A	<p><i>Los comportamientos habituales frente a los acontecimientos negativos y a los errores propios o ajenos son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Define la visión organizacional aún en tiempos difíciles y obra con serenidad y dominio.•Afronta de manera enérgica y serena las dificultades y los riesgos, dirige la organización bajo esas circunstancias y explica a otros/as problemas o acontecimientos negativos.•Lleva adelante a la organización en circunstancias adversas.•Dirige la organización aplicando principios de templanza (actuar con moderación y sobriedad, afrontar las dificultades y riesgos con fortaleza y serenidad), y alienta a todos/as a obrar del mismo modo.•Es un/a referente en la organización por su templanza.
B	<p><i>Los comportamientos habituales frente a los acontecimientos negativos y a los errores propios o ajenos son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Define la visión para su organismo aún en tiempos difíciles y obra con serenidad y dominio.•Afronta de manera enérgica y serena las dificultades y los riesgos, dirige el organismo a su cargo bajo esas circunstancias y explica a otros/as problemas o acontecimientos negativos.•Lleva adelante su organismo en medio de circunstancias adversas.•Dirige el organismo a su cargo aplicando principios de templanza (actuar con moderación y sobriedad, afrontar las dificultades y riesgos con fortaleza y serenidad) y alienta a su equipo a obrar del mismo modo.•Es un/a referente en su organismo y en la organización por su templanza.
C	<p><i>Los comportamientos habituales frente a los acontecimientos negativos y a los errores propios o ajenos cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Realiza sus tareas habituales aún en tiempos difíciles y obra con serenidad y dominio.•Afronta de manera enérgica y serena las dificultades y explica a otros/as problemas o acontecimientos negativos.•Realiza adecuadamente su tarea en medio de circunstancias adversas.•Aplica en su puesto de trabajo principios de templanza.•Es un/a referente para sus compañeros/as por su templanza.
D	<p><i>Los comportamientos habituales frente a los acontecimientos negativos y a los errores propios o ajenos requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Realiza sus tareas habituales evidenciando nerviosismo o abatimiento, situaciones que justifica en función de los acontecimientos difíciles en los que debe desempeñarse.•Sobredimensiona logros, relativiza acontecimientos negativos, y no evalúa objetivamente los hechos.•Cuando las circunstancias son adversas realiza sus tareas con un alto costo personal que impacta negativamente en su desempeño.•No aplica en su puesto principios de templanza.•No es un/a referente en materia de templanza.

ESPECIFICAS. GERENCIALES

(para los niveles gerenciales o de supervisión)

1. Conducción de personas
2. Dirección de equipos de trabajo
3. Desarrollo de personas
4. Liderazgo
5. Liderazgo ejecutivo
6. Liderazgo para el cambio
7. Visión estratégica

CONDUCCIÓN DE PERSONAS

Capacidad para dirigir un grupo de personas, distribuir tareas y delegar autoridad. Implica desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño e identificar aquello que motiva e inspira a sus colaboradores/as, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

A	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con sus colaboradores/as son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección, distribuye tareas y delega autoridad.•Provee oportunidades de aprendizaje y fomenta el crecimiento profesional dentro de la organización.•Desarrolla el talento de los/as colaboradores al brindar retroalimentación oportuna y profunda sobre su desempeño.•Adapta su estilo de conducción a las características de las personas a su cargo, identifica y reconoce aquello que los/as motiva, estimula e inspira.•Es un/a referente en materia de conducción de personas.
B	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con sus colaboradores/as son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Dirige a sus colaboradores/as, orientándolos/as en temas de dirección, y distribuye tareas y delega autoridad.•Provee oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su organismo.•Motiva el desarrollo del talento de sus colaboradores/as al brindarles una retroalimentación profunda.•Adapta su estilo de conducción a las características individuales o grupales.•Guía en materia de conducción de personas a sus colaboradores/as que a su vez tienen personas a su cargo.
C	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con sus colaboradores/as cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Supervisa un grupo, distribuye tareas y delega autoridad.•Se toma el tiempo de explicar las tareas a realizar.•Incentiva a su gente al brindarle retroalimentación oportuna.•Adapta su estilo de conducción a las principales características de la gente a su cargo.•Logra que los/as demás tengan en cuenta sus sugerencias al realizar sus tareas, guiándolos/as en la realización de las mismas.
D	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con sus colaboradores/as requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Tiene dificultades para dirigir grupos de trabajo, no logra distribuir adecuadamente las tareas y le cuesta delegar autoridad.•No se toma el tiempo de explicar a sus colaboradores/as cómo deben realizar las tareas, por lo que las oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su organismo son nulas.•Brinda retroalimentación, pero la misma no es eficaz ni oportuna.•Mantiene un estilo de conducción rígido.•No es un/a referente, ni se valora su consejo.

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas, en función de las competencias y conocimientos de cada uno/a, estipular plazos y dirigir las acciones del grupo hacia la meta.

A	<p><i>Los comportamientos relacionados con la conducción o dirección de otras personas son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios en la organización.•Estimula a los/as integrantes de la organización a lograr las metas con altos estándares de rendimiento.•Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito de la organización y sus integrantes.•Promueve con el ejemplo la colaboración integral en los equipos, buscando incrementar el desempeño.•Desarrolla, dirige y participa en equipos de alto rendimiento, sobre la base de la definición de objetivos grupales desafiantes que requieren de la colaboración de todos/as.
B	<p><i>Los comportamientos relacionados con la conducción o dirección de otras personas son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a partir del organismo a su cargo.•Estimula a los/as integrantes de su organismo a lograr las metas con altos estándares de rendimiento.•Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito de sus colaboradores/as.•Promueve e incentiva la colaboración integral en su equipo, buscando incrementar el desempeño.•Dirige e integra equipos de alto rendimiento, logrando la colaboración de todos/as en pos de alcanzar los objetivos.
C	<p><i>Los comportamientos relacionados con la conducción o dirección de otras personas cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Participa y demuestra una actitud positiva como integrante de equipos interdisciplinarios.•Trabaja con personas de otros organismos y disciplinas, con el propósito de alcanzar objetivos comunes.•Involucra a todo el equipo en los objetivos.•Demuestra entusiasmo y colabora con su grupo de trabajo, buscando incrementar el desempeño.•Ayuda al equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño.
D	<p><i>Los comportamientos relacionados con la conducción o dirección de otras personas requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Asume una actitud pasiva como integrante de equipos interdisciplinarios, demostrando escasa iniciativa y colaboración•Su postura dificulta la colaboración en el equipo.•Debido a la actitud que toma frente a los trabajos interdisciplinarios, dificulta severamente la posibilidad de crecimiento y éxito.•No promueve las actividades en equipo.•No es reconocido/a como un ejemplo, al no esforzarse para lograr las

metas.

DESARROLLO DE PERSONAS

Capacidad para formar a otros/as en conocimientos y competencias. Implica un esfuerzo por fomentar el aprendizaje y el desarrollo de las personas, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana.

A	<p><i>Los comportamientos habituales en relación con el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores/as son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Ofrece retroalimentación honesta, respetuosa y objetiva a sus colaboradores/as señalándoles sus fortalezas y debilidades junto con las necesidades de desarrollo más relevantes.•Fomenta la independencia y busca desarrollar las capacidades, conocimientos y competencias de sus colaboradores/as.•Fortalece las capacidades de los/as demás y trabaja con ellos/as para identificar sus fortalezas y experiencia con el objeto de fomentar el aprendizaje y el crecimiento a largo plazo.•Apoya activamente a los/as colaboradores/as capaces que buscan otras oportunidades dentro de la organización y les brinda consejo.•Realiza seguimiento de la carrera de sus colaboradores/as y les brinda consejo efectivo.
B	<p><i>Los comportamientos habituales en relación con el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores/as son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Da retroalimentación positiva en términos de comportamientos concretos sin emitir juicios personales, brindando consejo eficaz.•Delega tareas de manera completa y supervisa su cumplimiento a fin de fomentar la autonomía y seguridad de su personal.•Promueve entre sus colaboradores/as las oportunidades que ofrece la organización en materia de aprendizaje.•Demuestra interés constante y genuino por el desarrollo y la capacitación de su personal.•Comprende las necesidades y planes de sus colaboradores/as y les asigna tareas desafiantes que les permiten desarrollarse.
C	<p><i>Los comportamientos habituales en relación con el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores/as cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Realiza seguimiento sobre las tareas delegadas y proporciona retroalimentación constructiva.•Brinda la autoridad y responsabilidad necesarias para realizar las tareas.•Escucha a su personal, hace sugerencias para que mejoren en la tarea y los/as alienta a participar en actividades de aprendizaje.•Realiza seguimiento sobre el grado de desarrollo de sus colaboradores/as y los/as alienta a crecer en sus puestos.•Se informa acerca de los planes de sus colaboradores/as y les asigna tareas desafiantes que les permiten desarrollarse.
D	<p><i>Los comportamientos habituales en relación con el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores/as requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Brinda retroalimentación pero no ayuda a las personas a mejorar en su desempeño y/ corregir errores.•No brinda instrucciones claras y precisas.•Cuando se le solicita ayuda se ofrece a realizar la tarea, dificultando de este modo el aprendizaje.•Dificulta el acceso de sus colaboradores/as a oportunidades dentro de otras áreas.

- Se desentiende de las carreras de sus colaboradores/as.

LIDERAZGO

Capacidad para generar compromiso y lograr respaldo con vistas a enfrentar con éxito los desafíos. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr un clima organizacional armónico y desafiante.

A

Los comportamientos cotidianos relacionados con el estilo de conducción del equipo de trabajo y la creación de compromiso son excepcionales.

- Diseña estrategias, procesos, planes de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.
- Delinea estrategias y planes de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de los distintos organismos para alcanzar la estrategia.
- Genera y mantiene un clima organizacional armónico y desafiante.
- Es un/a referente dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos/as los/as integrantes.
- Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas.

B

Los comportamientos cotidianos relacionados con el estilo de conducción del equipo de trabajo y la creación de compromiso son destacados.

- Busca siempre asegurar una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento y propone nuevas estrategias para ello.
- Propone planes de acción con el fin de lograr el compromiso de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo.
- Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante.
- Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de sus colaboradores/as.
- Su desempeño en la conducción y desarrollo de personas trasluce visión y proyección en el mediano plazo.

C

Los comportamientos cotidianos relacionados con el estilo de conducción del equipo de trabajo y la creación de compromiso cumplen con las exigencias.

- Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento.
- Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de las metas del equipo.
- Propicia un clima organizacional armónico y desafiante.
- Es un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y su capacidad para desarrollar a las personas.
- Muestra visión y proyección en el corto plazo para la conducción y desarrollo de personas.

D

Los comportamientos cotidianos relacionados con el estilo de conducción del equipo de trabajo y la creación de compromiso requieren mayor desarrollo.

- No logra asegurar una adecuada conducción de personas ni desarrollar su talento.
- No es eficaz para obtener el compromiso y el respaldo de sus superiores.
- Genera un clima organizacional tenso.
- No es visto/a como un ejemplo a seguir por su liderazgo y su capacidad para desarrollar a las personas.
- Carece de visión y proyección a futuro para la conducción y desarrollo

de personas.

LIDERAZGO EJECUTIVO

Capacidad para dirigir y guiar a personas, grupos o equipos de trabajo de los que dependen otros equipos. Implica ser un líder de líderes y ser capaz de comunicar la visión de la organización y crear un clima de energía y compromiso.

A	<p><i>Los comportamientos habituales con relación a la orientación y motivación brindadas a un equipo de trabajo, del que dependen otros equipos, son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Define y comunica la visión organizacional y genera a su alrededor entusiasmo y compromiso con los objetivos y metas organizacionales.•Asume el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejora su desempeño y logra que alcancen sus respectivos objetivos.•Brinda entrenamiento y forma a otros/as líderes en el ámbito de la organización.•Define las metas globales e individuales de cada grupo y toma decisiones que facilitan su consecución.•Es un/a referente en materia de liderazgo ejecutivo dentro de la organización.
B	<p><i>Los comportamientos habituales con relación a la orientación y motivación brindadas a un equipo de trabajo, del que dependen otros equipos, son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Comunica misión, visión, objetivos y políticas organizacionales, y motiva a otros/as a identificarse y participar de ellos.•Conduce equipos a los que reportan otros equipos de manera eficaz y positiva, aun cuando exista posición inicial.•Es un/a modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores.•Analiza las metas globales e individuales de cada grupo y toma decisiones que facilitan su consecución.•Es un/a referente en materia de liderazgo ejecutivo dentro su organismo.
C	<p><i>Los comportamientos habituales con relación a la orientación y motivación brindadas a un equipo de trabajo, del que dependen otros equipos, cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Comunica misión, visión, objetivos y políticas organizacionales, asegurándose de que hayan sido comprendidos.•Conduce equipos a los que reportan otros equipos de manera eficaz y positiva.•Es un/a modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores.•Analiza las metas globales e individuales de cada grupo y los apoya en su consecución.•Es un/a referente en materia de liderazgo ejecutivo para sus colaboradores/as.
D	<p><i>Los comportamientos habituales con relación a la orientación y motivación brindadas a un equipo de trabajo, del que dependen otros equipos, requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Tiene dificultades para transmitir misión, visión, objetivos y políticas organizacionales.•No es percibido/a como un/a modelo de líder por los grupos a su cargo.•Le cuesta delegar y administrar adecuadamente los tiempos.•No brinda información detallada sobre las metas y objetivos.•Con su accionar obstaculiza el desarrollo positivo del grupo.

LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca posible y deseable. Capacidad para generar en otros/as compromiso y motivación genuinos, promoviendo la innovación y transformando las situaciones de cambio en oportunidades.

A	<i>Los comportamientos ante la percepción de una necesidad de cambio son excepcionales.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Idea y diseña la visión estratégica de la organización y logra que parezca posible y deseable.•Genera en todos/as los/as integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos.•Promueve la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades.•Es un/a entrenador/a reconocido/a en la organización y fuera de ella, por lo cual es requerido/a para ese rol.•Es un/a referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por ser líder y promotor/a del cambio.
B	<i>Los comportamientos ante la percepción de una necesidad de cambio son destacados.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Comunica la visión estratégica de la organización y logra que parezca posible y deseable.•Genera en los/as integrantes de su organismo motivación y compromiso genuinos.•Promueve en su organismo la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades.•Es un/a entrenador/a reconocido/a en la organización, por lo cual es requerido/a para asumir ese rol.•Es un/a referente en la organización por ser líder y promotor/a del cambio.
C	<i>Los comportamientos ante la percepción de una necesidad de cambio cumplen con las exigencias.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Comunica la visión estratégica de la organización y produce entusiasmo entre quienes lo/a escuchan.•Genera entre sus compañeros/as motivación y compromiso genuinos.•Promueve entre sus compañeros/as la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades.•Es un/a entrenador/a reconocido/a entre sus compañeros/as, quienes lo/a consultan y requieren su apoyo.•Es un/a referente en su organismo por ser líder y promotor/a del cambio.
D	<i>Los comportamientos ante la percepción de una necesidad de cambio requieren mayor desarrollo.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Su visión estratégica no recibe apoyo.•No comunica claramente la visión organizacional.•Se guía por modas o tendencias no probadas y propone cambios y/o acciones inadecuados o no relacionados con la estrategia.•Cuando se requiere un/a entrenador/a en materia de cambio, sus compañeros/as consultan a otras personas.•No es un/a referente para sus compañeros/as en materia de liderazgo para el cambio.

VISIÓN ESTRATÉGICA

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el objetivo de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades. Implica la capacidad de visualizar y conducir la organización u organismo a su cargo como un sistema integral, para lograr objetivos desafiantes, asociados a la estrategia.

A	<p><i>Los comportamientos relacionados con la capacidad para comprender los cambios y el entorno son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Se anticipa y comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. •Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades. •Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. •Fija la visión de la organización y la conduce como un sistema integrado para lograr objetivos retadores asociados a la estrategia. •Es considerado/a una autoridad en materia de visión estratégica.
B	<p><i>Los comportamientos relacionados con la capacidad para comprender los cambios y el entorno son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. •Modifica procedimientos del organismo a su cargo que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades. •Comprende y utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su organismo. •Conduce el organismo a su cargo teniendo en cuenta que la organización es un sistema integrado, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad. •Comprende que el objetivo último es que las acciones de los distintos organismo se vean reflejadas en el logro de la estrategia.
C	<p><i>Los comportamientos relacionados con la capacidad para comprender los cambios y el entorno cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo. •Detecta nuevas oportunidades en el organismo de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. •Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas. •Actúa y/o conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa dentro de un sistema integrado. •Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su grupo, y cómo estas repercuten en el logro de la estrategia.
D	<p><i>Los comportamientos relacionados con la capacidad para comprender los cambios y el entorno requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •No se adecua en tiempo y forma a los cambios del entorno. •Modifica los procedimientos que se le indican impidiendo optimizar las fortalezas y actuar sobre las debilidades. •Realiza sus trabajos sin ser consciente de su repercusión.

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">•Tiene dificultades para comprender las oportunidades del entorno.•No identifica a quienes podrían ayudarlo/a a alcanzar sus objetivos. |
|--|--|

ESPECÍFICAS. EMPLEADOS.

(PARA LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN)

1. Adaptabilidad/flexibilidad
2. Calidad y mejora continua / gestión de recursos
3. Capacidad de planificación y organización
4. Colaboración
5. Comunicación eficaz
6. Credibilidad técnica
7. Desarrollo y autodesarrollo del talento
8. Dinamismo
9. Gestión y logro de objetivos
10. Habilidades mediáticas
11. Influencia y negociación
12. Iniciativa
13. Manejo de crisis
14. Orientación a los resultados con calidad
15. Orientación al cliente interno y externo
16. Pensamiento analítico
17. Relaciones públicas
18. Tolerancia a la presión de trabajo
19. Toma de decisiones
20. Trabajo en equipo

ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD

Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.

A	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con situaciones cambiantes del entorno y la propia organización son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Comprende y aprecia perspectivas diferentes, y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.•Lleva a cabo revisiones críticas de la estrategias y objetivos de su organismo, y propone cambios cuando advierte que es necesario.•Adecua su propio accionar y el de su equipo de trabajo a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones.•Realiza una revisión crítica de las estrategias de la organización y propone cambios.•Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos y fomenta su uso en la organización.
B	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con situaciones cambiantes del entorno y la propia organización son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Comprende y considera perspectivas diferentes, y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.•Lleva a cabo revisiones críticas de los objetivos bajo su responsabilidad, y propone cambios cuando advierte que es necesario.•Adecua su propio accionar a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones e incentiva a su equipo a adoptar la misma actitud.•Ajusta su accionar a los objetivos de la organización.•Asimila y utiliza nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos y fomenta su uso en su área.
C	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con situaciones cambiantes del entorno y la propia organización cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Comprende perspectivas diferentes, y cambia conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones.•Acepta los cambios que le son propuestos en sus objetivos y trabaja para alcanzarlos.•Ante nuevas situaciones cambia su comportamiento cuando se le sugiere.•Modifica su accionar en pos de los objetivos que le son fijados.•Muestra compromiso con las metodologías y herramientas que propone la organización para facilitar la adaptación a diversos contextos.
D	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con situaciones cambiantes del entorno y la propia organización requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Trabaja cómodo/a en situaciones, contextos y medios conocidos, pero no acepta ni comprende perspectivas diferentes.•Se siente inseguro/a en el cumplimiento de sus objetivos cuando le plantean cambios en ellos.•Es muy metódico/a por lo que no consigue adaptar su accionar frente a nuevas situaciones.•No ajusta su accionar a los objetivos de la organización.•Tiene dificultades para adaptarse a nuevas metodologías y herramientas de trabajo.

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Capacidad para optimizar los recursos disponibles (personas, materiales, etc.) y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar los recursos a su cargo.

<p>A</p>	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas, la asunción de responsabilidades y la utilización de recursos son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles (personas, materiales, etc.) •Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales, en relación con las tareas y/o los procesos y métodos de la organización. •Genera y promueve en la organización la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales u optimicen el uso de los recursos. •Planea y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. •Es un/a referente en la organización en materia de calidad y mejora continua.
<p>B</p>	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas, la asunción de responsabilidades y la utilización de recursos son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Diseña métodos de trabajo para su organismo que permiten optimizar los recursos disponibles. •Idea e implementa procesos para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales, en relación con las tareas y/o los procesos y métodos de su organismo. •Genera en su organismo la disposición permanente a obtener aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales u optimicen el uso de los recursos. •Toma decisiones que facilitan a su organismo una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. •Es un/a referente en su organismo en materia de calidad y mejora continua.
<p>C</p>	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas, la asunción de responsabilidades y la utilización de recursos cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Propone acciones para optimizar los recursos disponibles. •Agrega valor al aportar soluciones factibles en la realización de sus tareas y/o los procesos y métodos de su organismo. •Brinda aportes que significan una solución a problemáticas específicas u optimizan el uso de los recursos. •Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos. •Es tomado como un ejemplo por sus colaboradores/as o pares en materia de calidad y mejora continua.
<p>D</p>	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas, la asunción de responsabilidades y la utilización de recursos requieren mayor</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Se concentra en el logro de los objetivos descuidando la administración y optimización de los recursos disponibles. •Aplica soluciones estándar en la realización de sus tareas. •No brinda aportes significativos que optimicen el uso de los recursos.

<i>desarrollo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Toma decisiones que no aportan valor agregado ni facilitan alcanzar las metas mediante un uso eficiente de los recursos. •No es considerado/a un ejemplo a seguir dado que no demuestra preocupación por realizar sus tareas de manera eficiente.
--------------------	---

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, organismo o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación del avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

A	<i>Los comportamientos relacionados con la realización de las tareas, su seguimiento, cumplimiento de objetivos y fijación de prioridades son excepcionales.</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos/as. •Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos generales, así como para cada etapa en particular. •Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las etapas para mantener el control y poder aplicar las medidas correctivas necesarias. •Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales. •Es un/ae referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional.
B	<i>Los comportamientos relacionados con la realización de las tareas, su seguimiento, cumplimiento de objetivos y fijación de prioridades son destacados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Diseña métodos de trabajo para su organismo que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores/as. •Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos generales, así como para cada etapa en particular. •Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las etapas para mantener el control y poder aplicar las medidas correctivas necesarias. •Es proactivo/a y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas. •Es un/a referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores/as.
C	<i>Los comportamientos relacionados con la realización de las tareas, su seguimiento, cumplimiento de objetivos y fijación de prioridades cumplen con las exigencias.</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Determina eficazmente metas y prioridades en relación a sus tareas. •Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos que le son fijados. •Aplica mecanismos de seguimiento y control que le permiten verificar el cumplimiento de las tareas a su cargo y aplica las medidas correctivas necesarias. •Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos. •Estructura y planifica su trabajo, logrando los objetivos.
D	<i>Los comportamientos relacionados con la realización de las tareas, su</i>	<ul style="list-style-type: none"> •No determina eficazmente metas y prioridades, dado que no comprende la importancia que esto tiene para la organización.

*seguimiento, cumplimiento de objetivos
y fijación de prioridades requieren
mayor desarrollo.*

- No suele planificar acciones ni definir tiempos y/o recursos para el logro de los objetivos que le son fijados.
- El seguimiento y control que realiza no son sistemáticos, por lo que no puede aplicar en tiempo y forma medidas correctivas.
- No logra superar los obstáculos que impiden el logro de los objetivos.
- Le cuesta planificar y organizar eficazmente sus tareas.

COLABORACIÓN

Capacidad para brindar apoyo a los/as demás, ya sean superiores, pares o colaboradores, responder a sus necesidades y solucionar sus dudas y/o problemas, aunque estas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador/a para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

A	<p><i>Los comportamientos cotidianos relativos a la vinculación con personas de su área, de otras áreas, ciudadanos/as e incluso personas pertenecientes a otras organizaciones son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Brinda apoyo y ayuda, respondiendo a necesidades y requerimientos.•Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas.•Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionarse basadas en la confianza.•Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización y logra constituirse en un/a facilitador/a para el logro de los objetivos.•Implementa mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación como instrumento para el logro de los objetivos.
B	<p><i>Los comportamientos cotidianos relativos a la vinculación con personas de su área, de otras áreas, ciudadanos/as e incluso personas pertenecientes a otras organizaciones son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Brinda ayuda y colaboración a las personas que componen su organismo y otros relacionados.•Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores/as y los/as apoya en el cumplimiento de sus objetivos.•Crea relaciones de confianza.•Promueve la cooperación en su organismo y con otros relacionados.•Utiliza los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación y propone mejoras en relación a estos.
C	<p><i>Los comportamientos cotidianos relativos a la vinculación con personas de su área, de otras áreas, ciudadanos/as e incluso personas pertenecientes a otras organizaciones cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Coopera y brinda soporte a las personas de su entorno.•Posee buena predisposición para ayudar a otros/as.•Mantiene una buena relación con sus compañeros/as y establece buenos vínculos.•Es considerado/a una persona de confianza.•Está atento/a y bien dispuesto/a ante los requerimientos de su grupo de trabajo.
D	<p><i>Los comportamientos cotidianos relativos a la vinculación con personas de su área, de otras áreas, ciudadanos/as e incluso personas pertenecientes a otras organizaciones requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•No demuestra interés por las necesidades de otros/as y mantiene una actitud poco colaborativa.•Es individualista en su trabajo.•Muestra poca inclinación a contribuir con los demás.•Colabora con su equipo sólo si resulta estrictamente necesario.•No logra crear relaciones sólidas con las personas con las que interactúa.

COMUNICACIÓN EFICAZ

Capacidad para escuchar y entender a los/as demás, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por las personas a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto que abarquen los diferentes niveles de la organización.

A	<i>Los comportamientos cotidianos respecto de la relación con otras personas son excepcionales.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Escucha y entiende a los/as demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.•Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los/as demás.•Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de sus interlocutores/as.•Estructura canales de comunicación que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendentes, descendientes y horizontales) y promueven el intercambio inteligente de información.•Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación.
B	<i>Los comportamientos cotidianos respecto de la relación con otras personas son destacados.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Escucha las opiniones y puntos de vista de los/as demás.•Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.•Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información.•Promueve dentro de su organismo el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a las personas informadas acerca de los temas que los/as afectan.•Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
C	<i>Los comportamientos cotidianos respecto de la relación con otras personas cumplen con las exigencias.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Escucha atentamente.•Comunica sus ideas de manera clara y entendible.•Realiza preguntas adecuadas con el fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas.•Mantiene una adecuada comunicación con el equipo.•Adecua su discurso a las características de sus interlocutores/as.
D	<i>Los comportamientos cotidianos respecto de la relación con otras personas requieren mayor desarrollo.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva.•Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de sus interlocutores/as.•Muestra escaso interés por escuchar a otros/as.•Al comunicar sus ideas no se asegura de que lo/a hayan comprendido.•No mantiene una adecuada ni fluida comunicación con su equipo de trabajo.

CREDIBILIDAD TÉCNICA

Capacidad para generar confianza en los/as demás por su desempeño profesional y constituirse en un/a referente a quien consultar. Implica ser reconocido/a por poseer sólidos conocimientos y experiencia.

A	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con los conocimientos que el puesto requiere y con la posibilidad de alcanzar un nivel de referente en función de estos conocimientos y su experiencia son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional.•Logra que los/as demás perciban su nivel de preparación y confíen en él/ella como fuente de consulta ante problemas técnicos.•Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos.•Comprende la esencia de los aspectos complejos de los problemas y halla soluciones prácticas y beneficiosas.•Ayuda a solucionar los problemas de otros organismos.
B	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con los conocimientos que el puesto requiere y con la posibilidad de alcanzar un nivel de referente en función de estos conocimientos y su experiencia son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Demuestra en su trabajo conocimientos técnicos y experiencia en su área de especialización.•Es reconocido/a en la organización por la seguridad de su juicio sobre los temas técnicos de su especialidad.•Aprovecha su preparación en el desarrollo de sus tareas obteniendo resultados que le permiten cumplir con los estándares de calidad requeridos.•Brinda en tiempo y forma soluciones a problemas técnicos de alta complejidad.•Es consultado/a por otras personas sobre los temas de su especialidad, dado que perciben su experiencia e idoneidad técnica.
C	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con los conocimientos que el puesto requiere y con la posibilidad de alcanzar un nivel de referente en función de estos conocimientos y su experiencia cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Maneja los conocimientos esenciales requeridos para el desempeño de su cargo.•Lleva a cabo sus tareas apropiadamente y responde a las necesidades técnicas.•Responde a los requerimientos técnicos de su área de especialidad.•Genera confianza en los niveles operativos a través de su desempeño.•Identifica problemas técnicos de alta complejidad.
D	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con los conocimientos que el puesto requiere y con la posibilidad de alcanzar un nivel de referente en función de estos conocimientos y su experiencia requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•No posee un buen manejo de las técnicas, normas y procedimientos.•Los trabajos que realiza no cumplen con los estándares de calidad requeridos por la organización.•No logra ofrecer una adecuada respuesta ante problemas de alta complejidad.•No es percibido/a como un/a profesional con buen nivel de preparación.•No tiene un buen manejo de los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización.

DESARROLLO Y AUTODESARROLLO DEL TALENTO

Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de los/as demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado/a y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados.

<p>A</p>	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con el desarrollo del talento propio, del equipo a cargo y de los/as compañeros/as son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento dentro de la organización y los aplica también a sí mismo/a. •Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. •Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. •Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la organización. •Es considerado un/a referente organizacional tanto por el desarrollo del talento de sus colaboradores/as como por el suyo propio.
<p>B</p>	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con el desarrollo del talento propio, del equipo a cargo y de los/as compañeros/as son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo/a como para los/as demás integrantes del organismo. •Entiende el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual. •Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento. •Busca caminos de aprendizaje y actualización permanentes que resultan útiles para su desempeño y el del personal de su organismo. •Es considerado/a un ejemplo en la materia por sus colaboradores/as.
<p>C</p>	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con el desarrollo del talento propio, del equipo a cargo y de los/as compañeros/as cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Reconoce oportunidades de mejora para sí mismo/a y para sus colaboradores/as (si corresponde). •Es consciente de la importancia del autodesarrollo. •Está abierto/a a propuestas de aprendizaje. •Utiliza las tecnologías y herramientas disponibles para desarrollarse y lograr un desempeño superior. •Demuestra interés por su propio desarrollo y el de los/as demás.
<p>D</p>	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con el desarrollo del talento propio, del equipo a cargo y de los/as compañeros/as requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Dificulta el acceso de su gente a cursos y/o actividades y no se preocupa por el desarrollo de sus capacidades. •No valora la información que recibe a través de la retroalimentación que le brindan. •Es reticente a incorporar nuevos aprendizajes. •No está informado/a acerca de las tecnologías y herramientas existentes para el desarrollo del talento en la organización. •No logra identificar oportunidades de desarrollo para sí mismo/a ni

para los/as demás.

DINAMISMO

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores/as diversos/as, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo/a.

A	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras, y a lo largo de jornadas exigentes son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Promueve en la organización y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.•Toma acertadas decisiones, tanto de largo y mediano plazo como de efecto inmediato, con interlocutores/as diversos y en jornadas de trabajo extensas, sin que se vea afectado su desempeño ni el de las demás personas.•Sigue adelante y alienta a otros/as, en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad.•Diseña e implementa métodos de trabajo dirigidos a incentivar en la organización el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía.•Es un/a referente organizacional en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.
B	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras, y a lo largo de jornadas exigentes son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Promueve en su organismo y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.•Toma acertadas decisiones de mediano plazo con interlocutores/as diversos y en jornadas de trabajo extensas, sin que se vea afectado su desempeño ni el de su equipo.•Sigue adelante y alienta a su equipo, en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad.•Diseña e implementa procesos de trabajo dirigidos a incentivar en su organismo el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía.•Es un/a referente en su organismo en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.
C	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras, y a lo largo de jornadas exigentes cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras.•Logra trabajar en jornadas de trabajo extensas sin que se vea afectado su desempeño.•Sigue adelante con serenidad en situaciones adversas.•Ejecuta procesos de trabajo creados para desarrollar las tareas con dinamismo y energía.•Es considerado/a un ejemplo entre sus compañeros/as en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.
D	<p><i>Los comportamientos cotidianos en relación con la realización de tareas en situaciones cambiantes y retadoras, y a lo largo de jornadas exigentes requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•No sabe cómo actuar ante situaciones cambiantes y retadoras.•No logra mantener su nivel de actividad en jornadas de trabajo extensas.•Pierde su serenidad ante situaciones adversas.•No demuestra un desempeño dinámico.

• Cuando debe realizar tareas complejas su dinamismo y energía se ven afectados.

GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS

Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, analizar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

A	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con el logro de objetivos propios y del equipo son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Establece para sí y para la organización metas retadoras y desafiantes.•Conforma y participa de equipos de trabajo inteligentemente y maximiza la obtención de resultados positivos, selecciona colaboradores/as, se interesa siempre por la formación de personas y sabe cuándo y cómo delegar tareas.•Genera directrices y ejerce sus funciones basado en una planificación sistemática, diseñando estrategias y procesos basados en un análisis inteligente e innovador de la información disponible.•Logra movilizar los recursos de un modo innovador e inteligente, y logra su optimización mediante el control de la gestión, evaluando con cuidado los riesgos y demostrando conocimiento de la organización.•Basa todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos.
B	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con el logro de objetivos propios y del equipo son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Establece metas desafiantes para sí y para su equipo.•Logra la obtención de resultados positivos al formar equipos de trabajo y seleccionar colaboradores/as, al tiempo que contribuye a la formación de personas y delega apropiadamente tareas.•Traza líneas de dirección y ejerce sus funciones basado/a en una planificación sistemática y un análisis atento de la información.•Moviliza recursos, controlando la gestión, evaluando con cuidado los riesgos y buscando la integración de actividades.•Sus acciones y las de su equipo se realizan sobre la base de criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos.
C	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con el logro de objetivos propios y del equipo cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Establece para sí mismo/a metas retadoras.•Considera la obtención de resultados al elegir colaboradores/as.•Evidencia planificación y dirección en el ejercicio de sus funciones y presenta propuestas con base en la información disponible.•Busca el aprovechamiento de los recursos y apunta a una gestión controlada.•Considera, en ejercicio de sus funciones, criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos.
D	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con el logro de objetivos propios y del equipo requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•No establece para sí mismo/a metas retadoras.•Muestra fallas en la planificación de las tareas a su cargo.•No evidencia criterios de eficacia, eficiencia ni calidad en el ejercicio de sus funciones.•Debido a su falta de compromiso con los resultados no resulta un ejemplo a seguir.

- Es poco atento/a al administrar los recursos.

HABILIDADES MEDIÁTICAS

Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, en reuniones con sus pares y/o superiores o con la comunidad, y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación. Capacidad para mantener una buena relación con la prensa en todas sus variantes y comunicar lo que desea con claridad.

A	<i>Los comportamientos observables en situaciones de exposición pública son excepcionales.</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Se maneja con fluidez frente a los medios de comunicación y mantiene una buena relación con la prensa regional y nacional, desenvolviéndose con efectividad y eficacia aun en situaciones de crisis o adversidad. •Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto ante situaciones planeadas como inesperadas, incluso frente a interlocutores/as agresivos/as. •Su lenguaje es rico en palabras, matices y frases que adapta a las circunstancias e interlocutores y emplea correctamente la expresión corporal. •Expone las ideas que planea comunicar y prioriza el mensaje, cuidando la imagen organizacional, aun cuando sea obstaculizado/a o presionado/a, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir. •Es un/a referente en la organización por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen pública.
B	<i>Los comportamientos observables en situaciones de exposición pública son destacados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Se maneja con fluidez frente a los medios de comunicación y mantiene una buena relación con la prensa regional, desenvolviéndose con efectividad y eficacia aun en situaciones de crisis o adversidad. •Se maneja con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto ante situaciones planeadas como inesperadas. •Su lenguaje es rico en palabras y frases que adapta a las circunstancias e interlocutores/as y emplea correctamente la expresión corporal. •Expone las ideas que planea comunicar, cuidando la imagen organizacional, aun cuando sea obstaculizado/a o presionado/a, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir. •Es un/a referente para su entorno por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen dentro de la organización.
C	<i>Los comportamientos observables en situaciones de exposición pública cumplen con las exigencias.</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Mantiene una buena relación con la prensa de su área de actuación. •Se maneja con desenvoltura frente a los medios en situaciones planeadas y resuelve las situaciones inesperadas. •Posee un adecuado nivel de expresión verbal, junto con un correcto uso de la expresión corporal. •Expone las ideas que planea comunicar y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir. •Es un/a referente para sus pares por su manejo de los medios.
D	<i>Los comportamientos observables en situaciones de exposición pública</i>	<ul style="list-style-type: none"> •No logra tener una buena relación con la prensa. •No logra transmitir el mensaje que desea comunicar y no puede

<i>requieren mayor desarrollo.</i>	<p>resolver situaciones inesperadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> •No logra adecuar su expresividad verbal y corporal a las circunstancias. •Frente a cuestionamientos, responde de manera inadecuada. •No se lo/a tiene en cuenta cuando es necesario transmitir un mensaje frente a los medios de comunicación.
------------------------------------	--

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones, contemplando los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales.

A	<i>Los comportamientos habituales relacionados con situaciones donde las partes tienen intereses encontrados son excepcionales.</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los/as demás, logrando cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante el empleo de argumentos sólidos y honestos. •Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundados y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. •Inclina y acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contempla para ello los intereses de las partes y de la organización, a fin de alcanzar su objetivo final. •Diseña estrategias complejas que le permiten influenciar a otros/as y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes. •Influye y convence al utilizar hábilmente la posición que ocupa en la organización, o bien como consecuencia de su carisma personal, logrando apoyo y compromiso duraderos.
B	<i>Los comportamientos habituales relacionados con situaciones donde las partes tienen intereses encontrados son destacados.</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Persuade a otras personas mediante el empleo de argumentos sólidos y honestos. •Desarrolla ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. •Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto y tiende a satisfacer los intereses de las partes como objetivo final. •Influencia a otros/as a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todas las partes. •Convence a otros/as por medio de técnicas de persuasión efectivas.
C	<i>Los comportamientos habituales relacionados con situaciones donde las partes tienen intereses encontrados cumplen con las exigencias.</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Convence a los/as integrantes de su organismo en asuntos específicos de su incumbencia, a través de argumentos sólidos y honestos. •Logra acuerdos beneficiosos para las partes. •Consigue superar las objeciones más importantes que se le presentan. •Utiliza métodos y herramientas organizacionales para persuadir eficazmente a su contraparte. •Logra interesar e inclinar favorablemente a sus oyentes.
D	<i>Los comportamientos habituales relacionados con situaciones donde las partes tienen intereses encontrados</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Demuestra escasa preocupación por impactar positivamente en los/as demás. •En ocasiones recurre a argumentos falaces a fin de convencer a

requieren mayor desarrollo.

otros/as.

- No logra superar las objeciones que le plantean.
- Influencia a otros/as para lograr acuerdos satisfactorios para sí mismo/a.
- No utiliza técnicas de persuasión efectivas, por lo que no logra convencer.

INICIATIVA / AUTONOMÍA

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

A	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con la reacción frente a las diversas situaciones que se presentan (problemáticas, nuevas, difíciles, etc.) son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Fija políticas destinadas a que los/as integrantes de la organización actúen proactivamente.• Diseña métodos de trabajo que permiten idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas, con decisión e independencia de criterio.• Desarrolla dentro de la organización la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos y aprovecha las oportunidades del entorno.• Promueve en la organización la utilización de la tecnología, herramientas y recursos pertinentes.• Es un/a referente en la organización por su iniciativa.
B	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con la reacción frente a las diversas situaciones que se presentan (problemáticas, nuevas, difíciles, etc.) son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Diseña métodos de trabajo que permiten a sus colaboradores/as actuar proactivamente.• Idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas, con decisión e independencia de criterio.• Desarrolla y promueve en sus colaboradores/as la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.• Utiliza la tecnología, herramientas y recursos pertinentes, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan, motivando a sus colaboradores/as a hacer lo mismo.• Es un/a referente en su organismo por su iniciativa.
C	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con la reacción frente a las diversas situaciones que se presentan (problemáticas, nuevas, difíciles, etc.) cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Actúa proactivamente.• Brinda soluciones a problemas y/o retos.• Responde con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.• Utiliza la tecnología, herramientas y recursos cuando es pertinente.• Realiza mejoras en la forma de llevar a cabo su trabajo.
D	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con la reacción frente a las diversas situaciones que se presentan (problemáticas, nuevas, difíciles, etc.) requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Consulta permanentemente a sus superiores y necesita asesoramiento continuo para resolver la mayoría de sus tareas.• Muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar su trabajo y por brindar soluciones novedosas a los problemas.• Ante nuevos requerimientos no logra responder en tiempo y forma.• No tiene en cuenta la tecnología y no logra aprovechar las oportunidades.• No aporta ideas nuevas que contribuyan a lograr los objetivos.

MANEJO DE CRISIS

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

A	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con situaciones de crisis, presión, contingencia y conflicto son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Define y diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos que permiten identificar y administrar exitosamente situaciones de presión, contingencia y conflictos para la organización.• Ante situaciones de crisis o contingencia considera siempre los objetivos organizacionales.• Crea soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.• Es atento/a, previsor/a y agudo/a para identificar situaciones potencialmente conflictivas e implementa medios para evitar que lleguen a producirse.• Se constituye como un/a referente por su manejo de situaciones conflictivas, de contingencia o de presión, y evidencia visión a largo plazo.
B	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con situaciones de crisis, presión, contingencia y conflicto son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Es capaz de identificar y manejar satisfactoriamente situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización, y busca estrategias y medios alternativos para optimizar su administración.• Al enfrentar una situación de crisis o contingencia, busca mantenerse siempre atento a los objetivos de la organización.• Propone soluciones oportunas sin descuidar su adecuación al marco organizacional.• Se muestra siempre atento/a para identificar situaciones potencialmente conflictivas.• Es un ejemplo dentro de su organismo por su desempeño ante situaciones conflictivas, de contingencia o de presión, y evidencia visión a mediano plazo.
C	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con situaciones de crisis, presión, contingencia y conflicto cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Identifica y administra satisfactoriamente situaciones de presión, contingencia y conflicto.• Considera los objetivos organizacionales al enfrentar una crisis.• Aporta soluciones a los problemas, procurando que resulten adecuadas al marco organizacional.• Busca identificar las situaciones conflictivas antes de que lleguen a producirse.• Considera la importancia de manejar las situaciones de conflicto o contingencia en función de los objetivos a futuro de la organización.
D	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con situaciones de crisis, presión, contingencia y conflicto requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• No logra identificar ni administrar adecuadamente las situaciones de contingencia y/o conflicto.• No logra mantener la visión de los objetivos de la organización en el manejo de situaciones de conflicto.• Las soluciones que aporta no resultan adecuadas.• No logra prever potenciales situaciones de conflicto.

- Al manejar situaciones conflictivas sólo considera lo que parece más conveniente en ese momento.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS CON CALIDAD

Capacidad para orientar los comportamientos propios y de los/as demás hacia el logro de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias organizacionales. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

A	<p><i>Los comportamientos habituales relacionados con la obtención de resultados y la calidad de los mismos son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Promueve y desarrolla para sí y en la organización, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, y fija para ello estándares retadores de calidad. •Diseña mecanismos que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas organizacionales, corroborando que estas sigan siendo relevantes. •Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización. •Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor por llevar a mejoras permanentes de la calidad de la ejecución de las tareas y de los servicios brindados. •Con su ejemplo fomenta en toda la organización su misma orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad.
B	<p><i>Los comportamientos habituales relacionados con la obtención de resultados y la calidad de los mismos son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Orienta su actuación y la del organismo a su cargo al logro o la superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. •Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes para sí mismo/a y sus colaboradores/as, superiores a los estándares de la organización. •Sus resultados superan los niveles esperados. •Revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio y de sus colaboradores/as a través de indicadores de gestión y análisis de rendimiento. •Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y de sus colaboradores/as.
C	<p><i>Los comportamientos habituales relacionados con la obtención de resultados y la calidad de los mismos cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que le plantean satisfactoriamente. •Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus resultados. •Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas si es necesario. •Se muestra dispuesto/a a asumir metas realistas pero desafiantes. •Mantiene constante su nivel de desempeño, aun en situaciones de presión y acepta los retos de mejora que se le plantean.
D	<p><i>Los comportamientos habituales relacionados con la obtención de resultados y la calidad de los mismos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. •Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes. •No tiene intenciones de adquirir nuevas capacidades ni de enfrentar

requieren mayor desarrollo.

situaciones exigentes.

- No se preocupa por mejorar su desempeño, aun cuando las circunstancias evidencian la necesidad de aplicar medidas correctivas.
- No hace uso de herramientas de seguimiento y control.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO (ciudadanos)¹

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de los/as clientes internos o externos. Implica una vocación permanente de servicio al cliente, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

A	<i>Los comportamientos cotidianos en relación con los/as clientes internos y externos son excepcionales.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Crea un ambiente adecuado para que la organización trabaje en pos de la satisfacción de los/as ciudadanos/as.•Diseña políticas y procedimientos que brindan soluciones de excelencia, logrando reconocimiento en la comunidad.•Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar constantemente la satisfacción de los/as clientes.•Logra que los/as clientes reconozcan y aprecien el valor agregado que brinda la organización.•Es un/a referente en materia de soluciones que satisfacen a los/as clientes.
B	<i>Los comportamientos cotidianos en relación con los/as clientes internos y externos son destacados.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Se anticipa a los pedidos de los/as clientes y busca permanentemente la forma de satisfacer sus necesidades.•Propone acciones de mejora en su organismo, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y a brindar soluciones de excelencia.•Establece con los/as clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.•Promueve un ambiente laboral adecuado para que todos sus colaboradores busquen comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.•Propicia trabajar brindando un valor agregado a los clientes, asegurándose de que sus colaboradores actúen de igual forma.
C	<i>Los comportamientos cotidianos en relación con los/as clientes internos y externos cumplen con las exigencias.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Actúa orientado a la satisfacción del cliente.•Interpreta las necesidades del cliente.•Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los/as clientes.•Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los/as clientes.•Mantiene un trato amable y cordial con los/as clientes.
D	<i>Los comportamientos cotidianos en relación con los/as clientes internos y externos requieren mayor desarrollo.</i>	<ul style="list-style-type: none">•No responde a las demandas de los/as clientes en tiempo y forma.•No logra interpretar las verdaderas necesidades del cliente.•No utiliza los mecanismos existentes para verificar el grado de satisfacción de los/as clientes.•No se toma el tiempo necesario para escuchar y comprender las verdaderas inquietudes y/o problemas planteados por los/as clientes.•Mantiene una comunicación poco fluida con los/as clientes.

¹Definir ciudadano como cliente externo, cliente interno rrhh. Ver si usar ciudadanos y empleados de la org y otras organizaciones.

PENSAMIENTO ANALÍTICO

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

A	<i>Los comportamientos relacionados con la comprensión de problemas y situaciones son excepcionales.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus componentes.•Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su organismo y de otros relacionados, determinando su impacto.•Interrelaciona los diversos componentes de una situación o problema, reconoce las posibles causas de un hecho e identifica las consecuencias de una acción o acontecimiento.•Identifica las relaciones entre los elementos de problemas o situaciones complejos, anticipa los posibles obstáculos y planifica los pasos a seguir.•Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación determinada.
B	<i>Los comportamientos relacionados con la comprensión de problemas y situaciones son destacados.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen.•Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes.•Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento.•Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos y planifica los pasos a seguir.•Desarrolla cursos de acción alternativos y aplicables.
C	<i>Los comportamientos relacionados con la comprensión de problemas y situaciones cumplen con las exigencias.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Desagrega las situaciones en sus principales componentes.•Establece las grandes relaciones causales que caracterizan un problema.•Antes de tomar una decisión analiza sus ventajas y desventajas en función de la información disponible.•Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su especialidad.•Identifica las relaciones entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su puesto.
D	<i>Los comportamientos relacionados con la comprensión de problemas y situaciones requieren mayor desarrollo.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Por lo general no puede reconocer problemas y cuando lo hace no logra identificar sus causas ni generar soluciones.•No logra reconocer los componentes de una situación para establecer sus relaciones causa – efecto.•Analiza situaciones o problemas empleando un sólo método, por lo que la información que obtiene es superficial.•Reconoce algunas de las consecuencias de una acción o acontecimiento.•No intenta desarrollar ni implementar planes de acción alternativos.

RELACIONES PÚBLICAS

Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas y lograr la cooperación de estas cuando resulte necesario. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo.

A	<p><i>Los comportamientos habituales en relación con el medio en el que se actúan son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas.•Logra la cooperación de las personas necesarias para tener influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés.•Genera vínculos positivos orientados a imponer la imagen de la organización y a lograr los resultados.•Es eficaz al relacionarse con personas de ámbitos distintos al propio con las cuales desea entablar relaciones.•Es un/a referente en la organización por su hábil manejo en las relaciones y por su destreza en la conducción de temas vinculados a la comunicación con la comunidad en situaciones habituales y de crisis.
B	<p><i>Los comportamientos habituales en relación con el medio en el que se actúan son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.•Logra apoyo y cooperación a largo plazo de las personas adecuadas.•Se relaciona con facilidad con personas con las cuales construye relaciones productivas para la organización•Mantiene los vínculos necesarios para lograr los objetivos de la organización.•Profundiza sus vínculos con los/as integrantes de la comunidad que pueden ayudar a la organización en el presente o en el futuro y establece intereses afines con ellos.
C	<p><i>Los comportamientos habituales en relación con el medio en el que se actúan cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•En ocasiones favorables puede establecer relaciones convenientes para la organización.•Entre las personas pertenecientes a su red de contactos puede obtener el apoyo y la cooperación necesarios.•Trabaja sobre relaciones puntuales, de acuerdo con los requerimientos organizacionales.•Se desenvuelve con efectividad en diversas circunstancias o eventos sociales u organizacionales.•Es un/a adecuado/a representante de la organización en eventos públicos.
D	<p><i>Los comportamientos habituales en relación con el medio en el que se actúan requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Le cuesta establecer relaciones con redes complejas de personas.•Se le dificulta conseguir apoyo y cooperación de personas influyentes.•Tiene dificultades para obtener apoyo de otros/as para los fines organizacionales.•Sólo se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.•Demuestra grandes dificultades al desenvolverse en medios ajenos al suyo o al interactuar con personas de ámbitos diferentes.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO

Capacidad para actuar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones o decisiones que requieren de un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, y a lo largo de jornadas prolongadas.

A	<i>Los comportamientos frente a condiciones de alta exigencia y/o dificultad son excepcionales.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.• Diseña políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos.• Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.• Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores/as diversos/as y durante jornadas intensas y prolongadas.• Es un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles.
B	<i>Los comportamientos frente a condiciones de alta exigencia y/o dificultad son destacados.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.• Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su organismo en contextos complejos.• Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.• Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores/as diversos/as y durante jornadas intensas y prolongadas.• Es un ejemplo para su organismo al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles.
C	<i>Los comportamientos frente a condiciones de alta exigencia y/o dificultad cumplen con las exigencias.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Trabaja con perseverancia y eficacia para alcanzar los objetivos.• Aplica procedimientos y métodos de trabajo que le permiten realizar sus tareas en contextos complejos.• Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.• Mantiene el nivel de desempeño esperado aun en situaciones exigentes y cambiantes, y durante jornadas intensas y prolongadas.• Es un ejemplo para sus compañeros/as en momentos difíciles.
D	<i>Los comportamientos frente a condiciones de alta exigencia y/o dificultad requieren mayor desarrollo.</i>	<ul style="list-style-type: none">• No logra alcanzar los objetivos que se le fijan.• Aplica instrucciones sin constatar que las mismas respeten los procedimientos y métodos de trabajo de la organización.• Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores en la medida en que no le impliquen un esfuerzo mayor al habitual.• No se ofrece a colaborar cuando el trabajo requiere una dedicación horaria mayor a la habitual.

•No es un ejemplo para sus compañeros/as en momentos difíciles.

TOMA DE DECISIONES

Capacidad para analizar diversas opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada. Implica capacidad para ejecutar las acciones con claridad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión.

A	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con el análisis de opciones diferentes y la toma de decisiones son excepcionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias y recursos disponibles.•Convince a sus colaboradores/as de la necesidad de generar opciones múltiples.•Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado.•Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, siendo consciente de las consecuencias.•Anticipa el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en la estrategia y en los objetivos.
B	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con el análisis de opciones diferentes y la toma de decisiones son destacados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias y recursos disponibles.•Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver.•Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido.•Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.•Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su organismo, gracias a la capacidad de ejecución que demuestra al determinar las acciones a seguir.
C	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con el análisis de opciones diferentes y la toma de decisiones cumplen con las exigencias.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles.•Genera más de una opción frente a cada situación a resolver.•Aplica el mecanismo de selección de opciones establecido.•Ejecuta las opciones elegidas de acuerdo con los procedimientos vigentes.•Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas.
D	<p><i>Los comportamientos cotidianos relacionados con el análisis de opciones diferentes y la toma de decisiones requieren mayor desarrollo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">•Al momento de seleccionar una opción no evalúa las consecuencias ni la disponibilidad de recursos.•No logra generar opciones claras frente a una situación a resolver.•Al seleccionar opciones no tiene en cuenta los objetivos.•No controla la calidad y viabilidad de las opciones elegidas.•Evita tomar decisiones, delegando esta responsabilidad en otros/as.

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para colaborar con los/as demás, formar parte de un grupo y trabajar con otros organismos de la organización con el propósito de alcanzar conjuntamente la estrategia organizacional. Implica tener expectativas positivas respecto de los/as demás y comprenderlos, buscando generar y mantener un buen clima de trabajo.

A	<i>Los comportamientos relacionados con la participación en grupos con objetivos comunes y el grado de compromiso asumido con ellos son excepcionales.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Fomenta el espíritu de colaboración en la organización.•Promueve el intercambio entre organismos y orienta el trabajo a la consecución de la estrategia.•Expresa satisfacción por los logros de otras personas.•Subordina los intereses personales a los grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales y apoyar el trabajo de los organismos de la organización.•Es un ejemplo de colaboración en toda la organización.
B	<i>Los comportamientos relacionados con la participación en grupos con objetivos comunes y el grado de compromiso asumido con ellos son destacados.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su organismo.•Promueve el intercambio con otros organismo y orienta el trabajo a la consecución de la estrategia.•Expresa satisfacción por los logros de otras personas.•Subordina los intereses personales a los grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales y apoyar el trabajo de otros organismos.•Es un ejemplo de colaboración en su área.
C	<i>Los comportamientos relacionados con la participación en grupos con objetivos comunes y el grado de compromiso asumido con ellos cumplen con las exigencias.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Colabora con su grupo de trabajo.•Coopera con personas pertenecientes a otras áreas de la organización.•Reconoce los logros y aportes de otras personas.•Subordina los intereses personales a los grupales.•Es un ejemplo de colaboración y buen trato para sus compañeros/as.
D	<i>Los comportamientos relacionados con la participación en grupos con objetivos comunes y el grado de compromiso asumido con ellos requieren mayor desarrollo.</i>	<ul style="list-style-type: none">•Colabora con su grupo de trabajo sólo cuando sus superiores se lo solicitan.•Coopera con personas de otros sectores sólo cuando sus superiores se lo solicitan.•No reconoce los logros y aportes de otras personas.•Subordina los intereses grupales a los personales.•No es un ejemplo de colaboración y buen trato para sus compañeros/as.