

Establecimiento de competencias específicas.

Para la elaboración de las competencias específicas que contribuyen y generan un impacto superior y asegurar el éxito en el desarrollo de las actividades de cada cargo en la compañía, se tiene en cuenta la división por niveles propuesta por Alles (2020) en su Diccionario de competencias.

- Nivel ejecutivo: Personas con experiencia e historial laboral.
- Nivel intermedio: Este grupo de competencias se orienta a niveles intermedios en la estructura de la organización, y aquellas personas que tienen experiencia laboral pero no están en un alto nivel de supervisión o responsabilidad.
- Nivel inicial: Jóvenes profesionales sin experiencia laboral.

La siguiente tabla organiza esta información teniendo en cuenta no solo los niveles (organizado por colores), sino también el área a la cual pertenecen dentro de Constructora Bolívar.

Color	Nivel
	Niveles Iniciales
	Niveles Intermedios
	Niveles Ejecutivos

Tabla 1. Competencias necesarias de los cargos.

ÁREA	CARGO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL ESPERADO
DE APOYO	AUXILIAR	Búsqueda de información	3
		Capacidad para aprender	
		Desarrollo de relaciones	
		Dinamismo – Energía	
		Habilidad analítica	
		Orientación al cliente interno y externo	
		Preocupación por el orden y la claridad	
		Productividad	
		Responsabilidad	
		Tolerancia a la presión	
		Trabajo en equipo	
MISIONALES	ASESORES	Capacidad de entender a los demás	4
		Comunicación.	
		Construcción de relaciones de negocios	
		Manejo de relaciones de negocios	
		Negociación	
		Orientación a los resultados	
		Orientación al cliente (II)	
		Presentación de soluciones comerciales	
		Profundidad en el conocimiento de los productos	
		Resolución de problemas comerciales	
		Trabajo en equipo	
	ASISTENTE	Alta adaptabilidad – Flexibilidad	4
		Aprendizaje continuo	
Búsqueda de información			
Calidad del trabajo			
Capacidad de planificación y de organización			
Colaboración			
Conciencia organizacional			
Franqueza – Confiabilidad – Integridad.			
Habilidad analítica			
Nivel de compromiso - Disciplina personal – productividad			
Pensamiento analítico			
RESIDENTES	Capacidad de planificación y de organización	3	
	Capacidad para aprender		
	Dinamismo – Energía		
	Iniciativa - Autonomía - Sencillez		
	Nivel de compromiso - Disciplina personal –		
	Productividad		
	Responsabilidad		

		Trabajo en equipo	
	PROFESIONAL	Capacidad de planificación y de organización	4
		Colaboración	
		Comunicación	
		Conocimiento de la industria y el mercado	
		Habilidad analítica	
		Iniciativa	
		Innovación	
		Pensamiento conceptual (II)	
		COORDINADOR	
	Colaboración		
	Dinamismo – Energía		
	Franqueza – Confiabilidad – Integridad.		
	Liderazgo (II)		
	Modalidades de contacto		
	Pensamiento analítico		
	Trabajo en equipo (II)		
	JEFE	Alta adaptabilidad – Flexibilidad	4
		Calidad del trabajo	
		Desarrollo estratégico de los recursos humanos	
		Dinamismo – Energía	
		Dirección de equipos de trabajo	
		Franqueza – Confiabilidad – Integridad.	
		Iniciativa – Autonomía – Sencillez	
		Liderazgo	
		Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	
		Trabajo en equipo	
DIRECTIVOS	DIRECTOR	Cosmopolitismo – Adaptabilidad	4
		Desarrollo del Equipo	
		Dinamismo – Energía	
		Iniciativa	
		Liderazgo	
		Modalidades de Contacto	
		Orientación a los resultados	
		Orientación al cliente	
		Pensamiento estratégico	
	GERENTE	Cosmopolitismo – Adaptabilidad	4
		Desarrollo del Equipo	
		Empowerment	
		Integridad	
		Liderazgo para el cambio	
		Orientación a los resultados	
		Pensamiento estratégico	
		Relaciones Públicas	

Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en Diccionario de competencias (Allen, 2002)

Tabla 2 Definición de competencias y comportamientos asociados (Nivel inicial)

NIVEL	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	NIVEL ESPERADO
NIVEL INICIALES	Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica busca información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.	A: Permanentemente (a diario) hace algo que le permite recoger información (por ejemplo, lee sistemáticamente ciertas publicaciones). Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.	4
			B: Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.	3
			C: Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas.	2
			D: Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas, aunque no estén presentes.	1
	Capacidad para aprender	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas	A: Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad.	4
			B: Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos.	3
			C: Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	2
			D: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.	1
	Desarrollo de relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.	A: Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo.	4
			B: Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.	3
			C: Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.	2
			D: Se relaciona informalmente con la gente	1
	Dinamismo – Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	A: Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así, su nivel de actividad no se ve afectado.	4
			B: Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.	3
			C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	2
			D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.	1
	Habilidad analítica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	A: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes.	4
			B: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes.	3
			C: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.	2
			D: Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	1
	Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.	A: Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros.	4
			B: Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.	3
			C: Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades	2
			D: Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente	1
	Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	A: Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.	4
			B: Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos.	3
			C: Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.	2
			D: Muestra preocupación por el orden y la claridad.	1
Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	A: Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza.	4	
		B: Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre.	3	
		C: Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.	2	
		D: No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.	1	
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	A: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	4	
		B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales	3	
		C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo	2	
		D: Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.	1	
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	4	
		B: Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	3	
		C: Alcanza los objetivos, aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	2	
		D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.	1	
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	A: Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.	4	
		B: Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos	3	
		C: Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible.	2	
		D: Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo	1	

Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en Diccionario de Competencias (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: El diccionario., 2020)

Tabla 3. Definición de competencias y comportamientos asociados (Nivel intermedio)

NIVEL	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	NIVEL ESPERADO
NIVELES INTERMEDIOS	Alta adaptabilidad – Flexibilidad	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.	A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.	4
			B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	3
			C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.	2
			D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.	1
	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales	A: Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	4
			B: Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas.	3
			C: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	2
			D: mantiene su formación técnica, aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.	1
	Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto.	A: Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual (por ejemplo, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.).	4
			B: Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.	3
			C: Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo.	2
			D: Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas, aunque no estén presentes.	1
	Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes.	A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos.	4
			B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos.	3
			C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	2
			D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.	1
	Capacidad de entender a los demás	Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.	A: Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización– y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.	4
			B: Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando su fortalezas y debilidades.	3
			C: Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.	2
			D: Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incompreensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.	1
	Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.	4
			B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	3
			C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	2

		D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.	1
Capacidad para aprender	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas	A: Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad.	4
		B: Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos.	3
		C: Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	2
		D: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos	1
Colaboración	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	A: Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento.	4
		B: Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos.	3
		C: Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.	2
		D: Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.	1
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.	A: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.	4
		B: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	3
		C: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.	2
		D: En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas	1
Conciencia organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	A: Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan.	4
		B: Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización.	3
		C: Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.	2
		D: Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.	1
Conocimiento de la industria y el mercado	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización	A: Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas.	4
		B: Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables.	3
		C: Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes.	2
		D: Comprende le negocio del cliente.	1
Construcción de relaciones de negocios	Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.	A: Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.	4
		B: Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles.	3
		C: Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los cliente/s.	2

		D: Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo.	1
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.	A: Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	4
		B: Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.	3
		C: Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de estas.	2
		D: Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo	1
Dinamismo – Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	A: Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así, su nivel de actividad no se ve afectado.	4
		B: Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.	3
		C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	2
		D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.	1
Dirección de equipos de trabajo	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment	A: Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores.	4
		B: Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario.	3
		C: Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes de este. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.	2
		D: Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.	1
Franqueza – Confiabilidad – Integridad.	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.	A: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores.	4
		B: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.	3
		C: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.	2
		D: No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.	1
Habilidad analítica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	A: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes.	4
		B: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes.	3
		C: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.	2
		D: Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.	1
Iniciativa	Es la predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	A: Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas	4

		B: Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.	3
		C: Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.	2
		D: Ejecuta ordenes bajo supervisión	1
Iniciativa - autonomía - Sencillez	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.	A: Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades.	4
		B: Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección.	3
		C: Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar.	2
		D: Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día	1
Innovación	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	A: Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.	4
		B: Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.	3
		C: Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.	2
		D: Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.	1
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.	A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.	4
		B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado	3
		C: Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.	2
		D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento	1
Liderazgo (II)	Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad.	A: Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.	4
		B: Se posiciona como líder. Se asegura que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es el modelo de actuación para los demás; a todos les transmite credibilidad. Se asegura que se cumplan las metas del grupo.	3
		C: Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque está no requiera ser compartida. Se asegura de que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.	2
		D: Da a las personas instrucciones adecuadas y deja razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.	1
Manejo de relaciones de negocios	Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.	A: Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en la comunidad, el ámbito empresarial y la comunidad de negocios en general.	4
		B: Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.	3
		C: Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.	2

			D: Solo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas.	1
Modalidades de contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.		A: Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.	4
			B: Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	3
			C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	2
			D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.	1
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.		A: Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	4
			B: Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	3
			C: Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.	2
			D: Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo en las personas que la realizan.	1
Nivel de compromiso - Disciplina personal - productividad	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.		A: Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en beneficio de la organización y de los objetivos comunes.	4
			B: Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	3
			C: Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.	2
			D: Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.	1
Orientación a los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		A: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa.	4
			B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio.	3
			C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.	2
			D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Solo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.	1
Orientación al cliente (II)	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.		A: Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y los clientes de sus clientes).	4
			B: Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los	3
			C: Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre.	2
			D: Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance.	1

	Pensamiento analítico	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.	A: Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad	4
			B: utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ellas.	3
			C: Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.	2
			D: Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.	1
	Pensamiento conceptual (II)	Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.	A: Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolas en forma clara y útil.	4
			B: Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.	3
			C: Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.	2
			D: Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuando una situación presente es igual a una pasada	1
	Presentación de soluciones comerciales	Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación	A: Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.	4
			B: Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de esta.	3
			C: Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.	2
			D: Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.	1
Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	A: Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.	4	
		B: Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera	3	
		C: Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.	2	
		D: No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.	1	
Profundidad en el conocimiento de los productos	Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	A: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa.	4	
		B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados.	3	
		C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.	2	
		D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.	1	
Resolución de problemas comerciales	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.	A: Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.	4	
		B: Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.	3	

		C: Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.	2
		D: Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada	1
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	A: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	4
		B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	3
		C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo	2
		D: Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.	1
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	A: La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	4
		B: Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos	3
		C: Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	2
		D: Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.	1
Trabajo en equipo (II)	Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.	A: Fortalece el espíritu de equipo a lo largo de la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.	4
		B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.	3
		C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración en el equipo. Valora las contribuciones de otros que tienen diferentes puntos de vista.	2
		D: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo y apoya sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y al corriente de temas que le afecten. Comparte información	1

Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en Diccionario de Competencias (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: El diccionario., 2020)

Tabla 3. Definición de competencias y comportamientos asociados (Niveles ejecutivos)

NIVEL	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	NIVEL ESPERADO
NIVELES EJECUTIVOS	Cosmopolitismo – Adaptabilidad	Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.	A: Se adapta inmediatamente a diferentes medios geográficos y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero.	4
			B: Buena y rápida adaptación diferentes medios geográficos; funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Buena resistencia en viajes se adapta a culturas diversas.	3
			C: Se adapta a diferentes medios extranjeros, pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar correctamente.	2
			D: Escasa adaptación a otras culturas.	1
	Desarrollo del Equipo	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.	A: Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.	4
			B: Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.	3
			C: Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.	2
			D: Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal	1
	Dinamismo - Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	A: Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado.	4
			B: Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.	3
			C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	2
			D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.	1
	Empowerment	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.	A: define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.	4
			B: Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.	3
			C: Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.	2
			D: Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio	1

Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	A: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.	4
		B: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo	3
		C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir	2
		D: Aborda oportunidades o problemas del momento.	1
Integridad	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.	A: Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato	4
		B: Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son, aunque pueda molestar a un viejo amigo.	3
		C: Desafía a otros a actuar con valores y creencias.	2
		D: es abierto y honesto en situaciones de trabajo.	1
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.	A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.	4
		B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	3
		C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	2
		D: El grupo no lo percibe como líder.	1
Liderazgo para el cambio	Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.	A: Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquella parezca posible y deseable para los accionistas, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.	4
		B: Su visión genera aceptación por parte de los accionistas, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.	3
		C: La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.	2
		D: rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas	1
Modalidades de Contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.	A: Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión	4
		B: Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión.	3

		C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	2
		D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.	1
Orientación a los resultados	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	A: Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.	4
		B: Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar.	3
		C: La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.	2
		D: Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa	1
Orientación al cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.	A: Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros	4
		B: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente.	3
		C: No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve	2
		D: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.	1
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.	A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.	4
		B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.	3
		C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.	2
		D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.	1
Relaciones Públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.	A: Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos.	4
		B: Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.	3
		C: En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias	2
		D: Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.	1

Fuente: Elaboración propia con base en Diccionario de Competencias (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: El diccionario., 2020)

