

Competencias de Liderazgo

Evaluación 360°

TIM Modelo Evaluación 360°

Seis Factores de Liderazgo,
sustentados por nuestros Valores TIM



2013
Recursos Humanos
Desarrollo Organizacional

La evaluación de 360 grados es una herramienta que nos brinda una perspectiva del desempeño en relación a competencias y comportamientos desde todos los ángulos: Jefes Directos, Colaterales (iguales), Colaboradores y Clientes Internos.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Brindar a la Dirección de Planta la información necesaria para toma decisiones en el futuro.
2. Conocer los comportamientos de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización.
3. Detectar áreas de oportunidad del colaborador, del equipo y/o de la organización.
4. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar y/o desarrollar las competencias en relación a las expectativas de la organización.

Para el éxito de esta evaluación, debemos considerar en ser objetivos, críticos constructivos y abiertos en pensamiento para evaluar a otros y autoevaluarnos.

Este proceso permite a la organización obtener una fotografía lo más cercana a la realidad en cuanto a comportamientos y competencias de los colaboradores TIM.

FACTOR		COMPETENCIA	Dir. Planta	Supervisores/ Coordinadores/ Gerentes	Contribuidores Individuales
PASION POR EL ÉXITO DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none">• Enfoque en el cliente• Escuchar• Resolución de problemas• Decisión de Calidad• Perseverancia	.	.	.	
		.	.	.	
		.			
		.	*		
		.	.	.	
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none">• Visión para los negocios• Perspectiva• Agilidad Organizacional• Aprendizaje Personal• Hacer frente a la ambigüedad		.	*	
			*	*	
			*		
		.	.		
				*	
IMPULSA EL DESEMPEÑO Y DA RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none">• Integridad y Confianza• Administración con valor• Dirección de resultados• Gestión de Procesos• Gestión del Tiempo	.	.	.	
		.	*		
				.	
			*		
				.	
INFLUENCIA SIN LIMITES	<ul style="list-style-type: none">• Comprensión Interpersonal• Conocimiento Global del Negocio• Informar• Aprende sobre la marcha• Humildad			*	
		.	*		
				.	
		.	*	*	
		.	.	.	
INSPIRA Y DESARROLLA EL TALENTO	<ul style="list-style-type: none">• Proveer personal eficaz• Desarrollo de colaboradores y otros• Motivar a los demás• Auto Desarrollo• Creación de equipos eficaces		*		
		.	*		
		.	*		
		.	.	.	
		.	*		
PREPARA EL FUTURO	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de la Visión y Propósito• Gestión de la Innovación• Creatividad• Agilidad Estratégica• Habilidades de mando	.	*	*	
		.			
		.	*	*	
		.	*		
		.			
			19	22	16



FACTOR	#	Definición de Competencia	COMPETENCIA	1	3	5
PASION POR EL ÉXITO DEL CLIENTE	1	Capacidad para identificar, comprender y satisfacer las expectativas del cliente.	Enfoque en el cliente	Realiza y da seguimiento a las metas, pero no se asegura de cubrir las expectativas del cliente.	Comprende las necesidades y prioridades del cliente para tomar las decisiones más adecuadas cumpliendo las expectativas.	Pone al cliente siempre primero y conoce sus necesidades, ejecuta las acciones que se requieren para cumplir con las expectativas.
	2	Escuchar atentamente a los demás con el fin de entender realmente sus necesidades o ideas.	Escucha	Suele interrumpir y brincar a conclusiones sin asegurarse de entender a su cliente.	Escucha sin dominar o interrumpir y se asegura de entender las necesidades del cliente.	Establece relaciones y gana la confianza de su cliente, escuchando y cumpliendo sus necesidades.
	3	Entiende, utiliza y promueve Lean Six Sigma para la solución de problemas y mejora de procesos.	Resolución de Problemas	Le cuesta entender LSS y no resuelve fácilmente los problemas. No mejora procesos.	Aplica LSS para resolver problemas basándose en su conocimiento y experiencia, con el fin de mejorar los procesos.	Aplica y promueve LSS para la solución de problemas, con su experiencia y conocimiento logra mejoras en los procesos.
	4	Capacidad para tomar decisiones de forma ágil y proactiva, evaluando riesgos en situaciones de incertidumbre.	Decisión de Calidad	Suele tomar decisiones pero le cuesta ejecutarlas por el miedo a asumir ciertos riesgos.	Se preocupa por informarse antes de tomar decisiones para elegir la mejor de las opciones y asumir el menor número de riesgos.	Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionando la mejor opción. No le cuesta asumir ciertos riesgos para garantizar los resultados en el futuro.
	5	Insistente en lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización (no se conforma).	Perseverancia	Realiza algunos intentos para resolver los problemas o alcanzar objetivos, antes de darse por vencido.	Se orienta a resultados. Finaliza las tareas y cumple con los objetivos. Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas.	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Aún en situaciones exigentes se orienta a resultados.

No tiene la Competencia o Area de Oportunidad Calificación esperada Modelo a Seguir



FACTOR	#	Definición de Competencia	COMPETENCIA	1	3	5
INSPIRA Y DESARROLLA EL TALENTO	6	Identifica a personal con la capacidad, experiencia y habilidades que llevarán a TIM a otro nivel.	Proveer personal eficaz	Se le dificulta identificar las capacidades y habilidades para tener a la gente correcta.	Identifica facilmente las capacidades y habilidades de los empleados, para ponerlos en la posición correcta.	Identifica facilmente y maximiza las capacidades de los empleados, desarrollando nuevas habilidades para lograr mejores resultados.
	7	Ayuda a que las personas crezcan intelectual y moralmente, para dar una ventaja competitiva a TIM.	Desarrollo de colaboradores y otros	Cree que las personas pueden solas. No hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.	Dedica tiempo para explicar cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ayuda a identificar las fortalezas de cada uno de sus empleados.	Comunica de forma especifica la evolución de su desempeño. Desafía y aprovecha las fortalezas de sus colaboradores para fijar las metas.
	8	Capacidad de inspirar y dirigir a las personas a que alcancen y contribuyan de forma efectiva sus objetivos.	Motivar a los demás	No es percibido como lider. Tiene dificultades para dar coaching a su equipo.	Es percibido como lider, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento al desempeño. Utiliza apropiadamente el coaching.	Es un gran lider y otorga siempre coaching para un buen desarrollo profesional y personal. Reconoce siempre los logros.
	9	Tiene conocimiento acerca de sus intereses, expectativas, oportunidades, riesgos, fortalezas y aspectos a mejorar.	Auto Desarrollo	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita.	Identifica y desarrolla diferentes alternativas tendientes a mejorar su desempeño. Actitud positiva y proactiva para aprender.	Identifica oportunidades de aprendizaje como proyectos, talleres, coaches en terminos de enriquecer su conocimiento y su puesto.
	10	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo en sus fortalezas.	Creación de equipos eficaces	Tiene escasa capacidad para fijar objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.	Fija objetivos y asigna responsabilidades de acuerdo a las fortalezas individuales para eficientar la rentabilidad del negocio.	Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con el equipo. Toma acciones eficaces para mejorar el talento y rentabilidad del negocio.



FACTOR	#	Definición de Competencia	COMPETENCIA	1	3	5
INFLUENCIA SIN LIMITES	11	Capacidad para encontrar soluciones tendentes a optimizar la rentabilidad de la empresa y el clima laboral de sus empleados.	Comprensión Interpersonal	Le cuesta buscar soluciones para aumentar la fortaleza de la empresa y de sus empleados.	Brinda soluciones que optimizan la rentabilidad de la empresa y el clima laboral de los empleados.	Alta capacidad en proponer soluciones y desarrollo de acuerdos que logran mejorar la situación de la empresa y de los empleados.
	12	Capacidad para llevar a cabo procesos organizacionales y de gestión en entornos multiculturales.	Conocimiento Global del Negocio	Tiene escasa capacidad para adaptarse a entornos culturales que no le son propios.	Se adapta con facilidad a trabajar más allá de fronteras, zonas, horarios, equipos, niveles, funciones y ubicaciones.	Tiene una mentalidad global, adecua su gestión organizacional a entornos multiculturales, idioma, procesos y gente.
	13	Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente.	Informar	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente.	Comunica claramente y se interesa por los puntos de vista de los demás.	Se comunica con claridad y precisión. Es atento y sensible frente a las inquietudes de otra gente.
	14	Capacidad de reorientar y aprender nuevas formas de ejecutar para alcanzar los objetivos ante nuevas situaciones.	Aprender sobre la marcha	Sigue siempre los mismos procedimientos, le cuesta aprender nuevas formas o procesos.	Aprende con facilidad nuevos procesos, funciones y responsabilidades.	Aprende y se adapta a nuevas funciones para alcanzar metas. Busca estrategias para hacer cambios que agreguen valor.
	15	Capacidad para comprender sus fortalezas y debilidades, que definen sus comportamientos e impactan en su gente.	Humildad	No analiza sus fortalezas y debilidades. No muestra interés en modificar su forma de actuar.	Muestra interés por mejorar sus debilidades y maximiza sus fortalezas para influenciar en la gente de manera positiva.	Toma conciencia sobre sus puntos fuertes y áreas de mejora. Invierte tiempo y esfuerzo para modificar comportamientos y logra que su gente lo siga.



FACTOR	#	Definición de Competencia	COMPETENCIA	1	3	5
IMPULSA EL DESEMPEÑO Y DA RESULTADOS	16	Comprometido con la cultura de la empresa, alineando su conducta con los valores organizacionales.	Integridad y Confianza	Pocas veces dirige su liderazgo apegado a los valores de la empresa.	Realiza su liderazgo sin autoridad formal, con respeto, transparencia e integridad.	Logra resultados apegado a valores y principios organizacionales transmite el ejemplo y la conducta a seguir.
	17	Madurez para abordar los conflictos con rapidez sin que la productividad y las relaciones se vean afectadas	Administración con valor	No defiende a su gente, ignora o evita conflictos y oculta errores en lugar de aprender de ellos.	Hace frente a los problemas de bajo desempeño de manera oportuna y profesional. Dice y hace lo correcto, incluso cuando no es lo más fácil.	Proporciona retroalimentación constructiva y sincera de una manera eficaz y respetuosa. Se siente cómodo diciendo que no, si es lo que hay que hacer en beneficio para el negocio.
	18	Capacidad de influir en alcanzar la misión y visión de la empresa, a través de resultados.	Dirección de resultados	Poca habilidad para generar el vínculo de confianza y mejorar las capacidades y productividad de la gente.	Es un Coach natural, ayuda a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, maximizar y mejorar para mejores resultados.	Es un Coach natural, ayuda a la gente a entender que se espera de ellos y el impacto que tiene su trabajo en la visión y estrategia del negocio.
	19	Capacidad para establecer objetivos y prioridades, distribuyendo eficazmente tareas y recursos.	Gestión de Procesos	Le cuesta establecer objetivos utilizando los recursos adecuados.	Es capaz de organizar y distribuir objetivos y tareas, intentando dar una buena utilización a los recursos de los que dispone.	Gran habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo de forma rápida y confiable; haciendo el mejor uso de los recursos disponibles.
	20	Capacidad en organización del tiempo con eficacia y calidad.	Gestión del Tiempo	Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad necesaria para cumplir el objetivo.	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.



FACTOR	#	Definición de Competencia	COMPETENCIA	1	3	5
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	21	Conocimiento de la empresa, mercado, competidores, del cliente y su estrategia para cubrir sus necesidades.	Visión para los negocios	Visión limitada del negocio. No alcanza a traducir las necesidades del cliente.	Está involucrado en todos los aspectos y áreas de la empresa. Conoce las necesidades del cliente y da una propuesta de valor.	Se involucra y conoce todas las áreas de la empresa. Traduce los requerimientos del negocio en acciones que dan una propuesta de valor para el cliente.
	22	Capacidad para identificar los desafíos de la organización y crear oportunidades de mejora.	Perspectiva	Se le dificulta identificar como impactan los cambios externos e internos en el negocio.	Muestra una clara comprensión de cómo influyen los cambios y desarrolla una perspectiva de negocio más amplia.	Desafía el "status quo" (estado permanente) y creativamente identifica oportunidades de mejora.
	23	Capacidad redireccionar objetivos o visión de largo plazo; anticipa consecuencias y tendencias futuras.	Agilidad Organizacional	Carece de la perspectiva de reunir diversos elementos en una visión estratégica sana.	Toma riesgos y promueve el cambio organizacional que garantiza la resistencia a largo plazo de la empresa.	Asume y toma riesgos inteligentes. Reconoce las oportunidades estratégicas para el cambio de las consecuencias y tendencias futuras.
	24	Capacidad de reconocer que el verdadero liderazgo va más allá de su experiencia funcional.	Aprendizaje Personal	No muestra interés por aprender nuevas formas y pocas veces acepta sus errores.	Acepta sus errores y aprende de ellos. Supera las dificultades y las propias resistencias, e incorpora en forma efectiva lo aprendido.	Constantemente busca proyectos, objetivos retadores, nuevas habilidades y crea una cultura de aprendizaje que el equipo sigue.
	25	Capacidad de transformar las oportunidades en soluciones para alcanzar los objetivos.	Hacer frente a la ambigüedad	Es capaz de planificar y organizar los recursos, pero le cuesta ejecutar por no asumir riesgos	Habilidad para identificar una oportunidad y organizar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	Gran capacidad de identificar los problemas y movilizar los recursos adecuados en la organización para enfrentarlos positivamente y alcanzar los objetivos.



FACTOR	#	Definición de Competencia	COMPETENCIA	1	3	5
PREPARA EL FUTURO	26	Capacidad de entender y comunicar claramente la visión estratégica.	Gestión de la Visión y Propósito	No siempre comunica la visión de la empresa. Continuamente habla mal de la empresa o su administración.	Comunica una visión estratégica clara. Traduce los objetivos en acciones de trabajo comprensibles y concretas. Piensa "fuera de la caja".	Comunica una visión clara y convincente. Asegura que la gente entienda cual es su lugar dentro de la organización "foto completa" del negocio.
	27	Capacidad para responder a las necesidades de evolución de la organización.	Gestión de la Innovación	Propone soluciones estándar, que cualquier otra persona daría.	Soluciona u ofrece soluciones basándose en las mejores prácticas de otras organizaciones.	Presenta soluciones novedosas y originales que otorgan una propuesta de valor para la organización.
	28	Capacidad de aportar nuevas ideas de mejora.	Creatividad	Aporta o recomienda ideas poco novedosas o ya existentes.	Aporta ideas de impacto. Fomenta el pensamiento creativo.	Crea y fomenta el conocimiento de ideas novedosas que ni la empresa ni otros darían.
	29	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno y de la organización.	Agilidad Estratégica	Dificultad para percibir cambios del entorno y proponer acciones que den ventaja competitiva.	Capacidad de analizar e interpretar las tendencias del entorno. Ejecuta acciones estratégicas para el desarrollo de la empresa.	Comprende rápidamente las amenazas competitivas e identifica cual sería la mejor propuesta estratégica. Presenta alta capacidad para trabajar enérgicamente.
	30	Visión a futuro. Dirección de la organización mientras que planifica y ejecuta planes para el futuro.	Habilidades de mando	Buena dirección y manejo de la organización. Pocas veces confronta a su equipo.	Asume su liderazgo. Comunica la visión del futuro, sabe a dónde vamos y por qué. Confronta al equipo cuando es necesario.	Enfrenta los problemas de forma rápida y directa. Comunica un sano sentido de urgencia en relación con las metas. Confronta al equipo cuando es necesario y lo lleva a otro nivel.

**LA VIDA
RECOMPENSA
DE MANERA
EXTRAORDINARIA
A QUIENES SE ENTREGAN
DE FORMA
EXTRAORDINARIA**

Arturo Chaves

**Coaching TIM
2014**