



MÓDULO IV

MATERIAL DE CONSULTA



Rutas de Carrera basada en Competencias - Area de Ventas

Niveles de Ventas	Iniciativa	Liderazgo de Equipo	Desarrollo de otros	Preocupación por e orden y calidad	Conciencia Organizacional
Gerente de Clientes Críticos	Crea oportunidades a largo plazo	Asume el liderazgo	Desarrolla al cliente	Conceptualiza	Utiliza influencia externa
Lider de Equipo por Cuentas	Prevé problemas o dificultades	Usa poder, autoridad y recursos	Gerencia el entrenamiento especializado interno	Es disciplinado	Construye Compromiso
Vendedor Consultivo	Se adelanta (1 año)	Gerencia el Equipo	Gerencia el proceso de desarrollo	Es oportuno	Asume posiciones de bajo perfil
Vendedor Especializado	Se anticipa (6 meses)	Forma Equipos	Selecciona y supervisa	Focaliza	Genera apoyo
Representante de Ventas III	Toma decisiones rápidas	Participa en el equipo de los clientes	Da retroalimentación y supervisa a otros	Prioritiza	Entiende como trabaja la organización del cliente
Representante de Ventas II	Aprovecha la oportunidad	Trabaja dentro del sistema	Orienta a otros	Organiza	Entiende el sistema de compra y distribución del cliente
Representante de Ventas I	Supera obstáculos	Es miembro importante del equipo	Enseña a otros	Es preciso	Se ajusta y adapta
Servicio al Cliente	Trabaja duro	Participa y coopera	Da apoyo positivo	Es meticuloso	Entiende los procedimientos

Ruta de carrera basada en competencias Dirección estratégica

Competencias	Abogado II	Asociado	Socio Departamental	Socio General	Socio General2
	Comp. Entrante	Por Desarrollar/Comp. Entrante/	Por Desarrollar/Comp. Entrante/	Por Desarrollar/Comp. Entrante/	Por Desarrollar
Pensamiento Analítico	Identifica puntos a favor o en contra de un planteamiento o decisión.	Reconoce posibles causas de la situación o consecuencias de acciones.	Analiza la consistencia interna de un planteamiento. Anticipa obstáculos y próximos pasos.		
Pensamiento Conceptual	Utiliza el sentido común para resolver el problema.	Identifica discrepancias, tendencias o ausencias de datos en la información.	Aplica el conocimiento de la Ley/Jurisprudencia o casos anteriores para revisar una situación o caso actual.	Integra ideas u observaciones complejas y las explica con claridad y sencillez.	
Conocimiento Técnico	Toma iniciativa para asistir a cursos/conferencias para mantenerse actualizado a nuevos enfoques	Utiliza el conocimiento técnico para resolver problemas o analizar casos.	Se concierte en especialista en una área del derecho y ayuda a resolver problemas o analizar casos.	Se mantiene actualizado en los asuntos importantes de la Firma pero como negocio.	Utiliza los conocimientos técnicos y de negocios para crear una visión amplia de lo que puede ser la firma, si se aplica nuevos enfoques.
Búsqueda de información	Hace una serie de preguntas para profundizar en el tema	Realiza un esfuerzo sistemático para investigar diferentes fuentes y obtener la máxima y mejor información en un tiempo limitado.			
Visión de Negocio			Analiza y comprende la orientación estratégica de la organización.	Establece prioridades en función a la orientación estratégica de la organización.	Participa activamente en la definición de la estrategia de negocio
Orientación al Cliente	Se mantiene en comunicación con sus clientes (internos) sobre expectativas y requerimientos	Se compromete en solucionar cualquier problema del cliente.	Se esfuerza en dar valor agregado al cliente.	Detecta necesidades latentes que van mas allá expresadas.	Establece relaciones con el cliente con perspectivas a largo plazo.
Desarrollo de Relaciones de Negocio	Desarrolla o mantiene afinidad con un amplio círculo de conocidos	Hace contacto sociales promoviendo actividades para fortalecer el desarrollo de sus Relaciones	Identifica relaciones con posible impacto en la Firma.	Desarrolla relaciones con gente de diferentes sectores/industrias.	Convierte la relación en una relación de negocios.

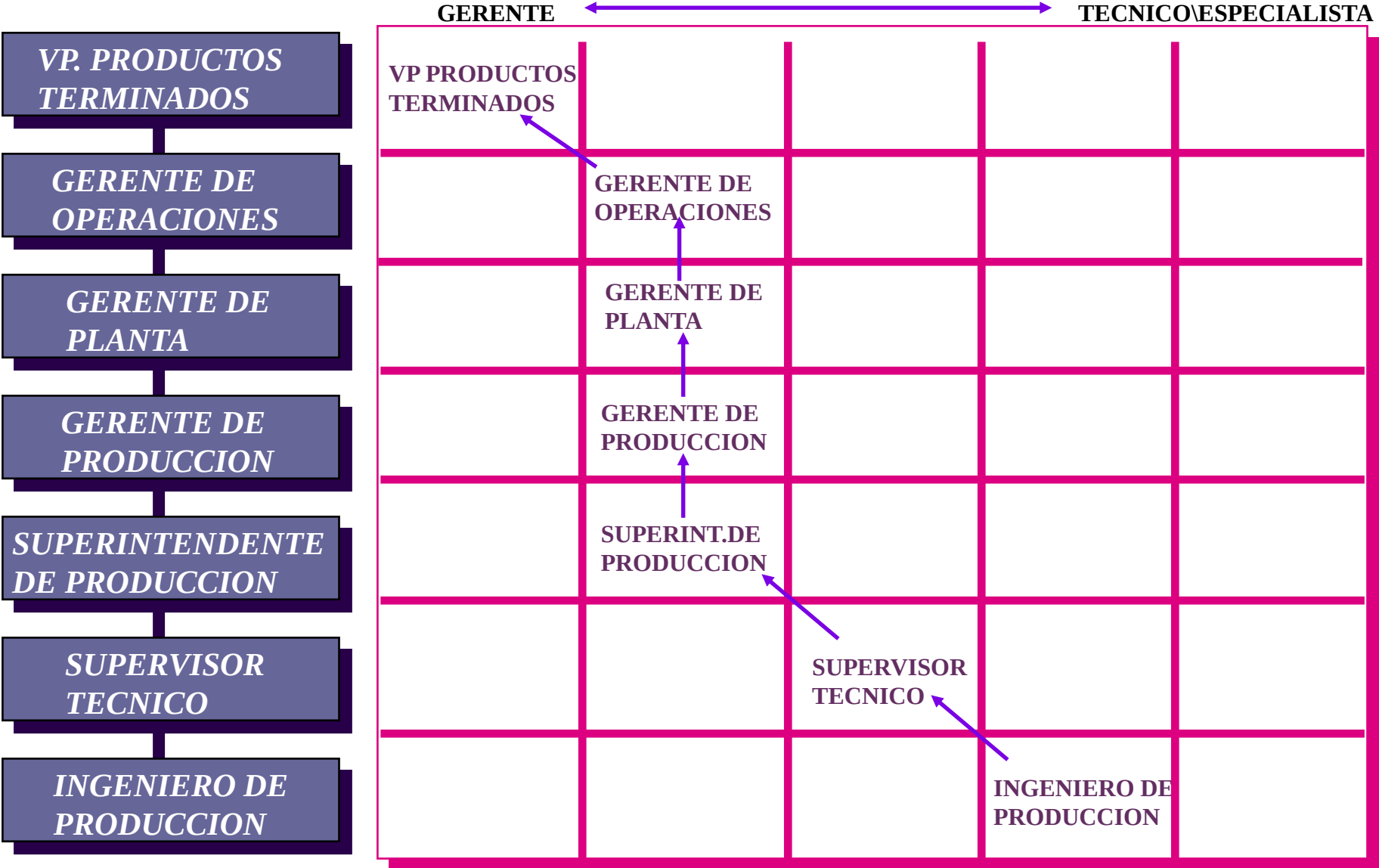


Planificación de Carrera basada en Competencias: Niveles de Iniciativa

Cargo	Orientación	Acción (Indicadores conductuales)	Características (Autoimagen y Rol)
Director o Presidente	Anticipa situaciones con 2 años de antelación y actúa para crear oportunidades	Toma riesgos calculados que definen la dirección futura de la organización	“Miro hacia adelante y establezco el curso a seguir”
Ejecutivo	Anticipa situaciones con 12-24 meses de antelación y actúa para crear oportunidades o evitar problemas	Involucra a otros en la toma de decisiones	“Yo controlo los eventos evitando que ellos me controlen a mí”
Gerente	Anticipa situaciones y se prepara para situaciones o problemas que no son obvios para otros. Toma acción con el objetivo de evitar una crisis futura en los próximos 12 meses.	Asume riesgos personales. Va más allá de las reglas para hacer el trabajo	“Yo soy un catalizador” “Otros cuentan conmigo para actuar”
Profesional (Técnico)	Minimiza problemas potenciales a través de un esfuerzo adicional (crea nuevas oportunidades)	Realiza esfuerzos extraordinarios, actúa sin tener autoridad formal	“Yo controlo mi vida. No soy una víctima de las circunstancias”
Recién Ingresado	Actúa rápidamente y en forma decisiva ante una crisis cuando la norma es esperar. Reconoce oportunidades y actúa para poder enfrentar problemas presentes.	Ejecuta actividades que van más allá de la rutina. Busca información, hace preguntas directas, investiga	“Yo soy dueño de mi propio destino” Motivación al logro.



Planificación de Carrera basada en Cargos





Grilla del Potencial / Desempeño

	Desempeño Excepcional	Desempeño Superior	Desempeño Estándar
Promocionable	(1) Mover Ahora	(3) Desarrollar Desempeño	(6) Recientemente Promovido (<6 meses en la posición)
Promocionable con Desarrollo	(2) Desarrollar Habilidades Superiores	(5) Gestionar para Fortalecer el Desempeño	(8) Gestionar para Fortalecer el Desempeño
Requiere Desarrollo	(4) Maduro para Desarrollar	(7) Gestionar para Fortalecer el Desempeño	(9) Recientemente Promovido (<6 meses en posición)