

PLAYBOOK
PEOPLE & PERFORMANCE

Todo lo que necesitás saber para gestionar tu desempeño, participar con foco en cada instancia y ser protagonista de tu desarrollo.

DESARROLLO PARA TU EVOLUCIÓN

UNIVERSIDAD SIGLO 21

Índice

1 **Las tres instancias del ciclo**
Check In, Review y Growth Review.

2 **Check – In mensual**
Qué se hace, roles y cómo se prepara.

3 **Review**
Qué integra, fechas y su impacto.

4 **Growth Review**
Reflexión anual y acuerdos de desarrollo.

6 **Las competencias**
El modelo completo y la escala de valoración.

7 **Hablemos de Feedback**
Modelo SCII y sesgos a evitar.

8 **Toolkit de gestión**
Recursos útiles para cada instancia del modelo

1



People & Performance

Nuestro modelo de gestión

1

People & Performance
Nuestro modelo de gestión

Conversamos, aprendemos y evolucionamos. Siempre.

ENE FEB MAR ABR **MAY** JUN JUL AGO SEP **OCT** NOV DIC **ENE**



CHECK-IN

Qué tenemos que lograr

KPI´s de cada colaborador/a

MENSUAL



REVIEW

Qué tenemos que lograr

Cómo vamos a hacerlo

Evaluación **KPI**

+

Evaluación **Competencias**

=

Performance Individual



GROWTH REVIEW

Plan de Desarrollo del colaborador/a.

Instancia de Conversación para definir próximos pasos

ANUAL

- Seguimiento de KPI's.
- Registro de avance.
- Alineación de prioridades.

- Valoración integral de KPI's acumulados y competencias.
- Conversación de desempeño.

Asignación Nuevos KPI's

Proyección y acuerdos de desarrollo.

2

Check-In

El ritmo que sostiene los resultados. Una conversación mensual, continua y basada en datos.



¿Qué hace la persona líder?

Debe realizar el Check In en el Portal 21

Registra los resultados: carga en la curva el valor alcanzado por cada KPI, con comentarios o evidencias si corresponde.

Conversa con el/la colaborador/a: revisan avances, detectan desvíos, acuerdan acciones y próximos pasos.

El Check In se considera finalizado mes a mes cuando se envía haciendo clic en **"Finalizar y Enviar".**
El sistema notifica al colaborador/a.



¿Qué hace la persona colaborador/a?

Debe participar activamente en cada Check In

Conoce el avance de sus KPI's antes de la conversación.

Lleva evidencia y datos concretos, no percepciones.

Propone acciones concretas con responsable y plazo.

Cada persona puede dejar registro en el Portal 21, si la conversación sucedió o no, usando el **“Feedback Check”**



Configuración inicial de KPI

Solo en el primer Check In de cada Review el/la líder define cómo se medirá cada KPI de período. Esta configuración habilita el registro mensual y el cálculo automático de resultados.

1. **Fecha de inicio de medición**
   Desde que mes comienza la medición de cada KPI.
2. **Cálculo de target review.**
   Cómo se calcula el KPI.
3. Regla de **cumplimiento** para el target.

TIPOS DE CÁLCULO DE TARGET REVIEW

Acumulado
En Review se suman los avances mensuales. Aplica para KPI de volumen o curvas exponenciales como NI/RI.

Promedio
En Review se promedian los resultados mensuales del período.

Dato mensual
En Review se calcula el porcentaje de meses en los que se cumplió el objetivo.

Hito según plazo
Se considera el resultado obtenido en la fecha de Plazo informado.

Elegí el tipo de cálculo que mejor representa la naturaleza del KPI.

¿Qué hace automáticamente el sistema?

A partir de la **fecha de inicio y el plazo,** el **tipo de cálculo** y la **regla de cumplimiento** definida para el target.

Durante el **Check In**

Habilita la curva esperada y real, en los meses que corresponden, según la fecha de inicio y fin de medición (plazo).

Muestra avance de cada KPI para gestión mensual de desvíos.

Durante la **Review**

Calcula el resultado final del KPI según la curva establecida.

Aplica la regla de cumplimiento definido y asigna automáticamente el nivel de desempeño según la escala de valor definida por la organización.

¿Cómo tener un Check In con impacto?

Podés comenzar preguntando:

1. **¿Dónde estamos vs. target?**
   El número real frente al objetivo definido.
   Sin número no hay gestión.

2. **¿Qué bloquea el resultado?**
   Causa raíz del desvío. No síntomas: falta de claridad, capacidad, recursos o prioridad.

3. **¿Qué acción cambia el número?**
   Acción concreta, con responsable y fecha.
   Conversar sin decidir es postergar.



UNIVERSIDAD SIGLO 21 | Somos Siglo | Desarrollo para tu evolución | People & Performance

3

Review

El espacio para reflexionar sobre la contribución de cada persona a la organización y qué acciones se pusieron en juego para ser protagonista de la performance individual.



Gestionar el QUÉ y el CÓMO

Una gestión del desempeño efectiva surge del equilibrio entre **qué queremos lograr y cómo lo logramos.**
Gestionar ambos aspectos permite valorar de forma integral la **contribución de cada persona a la organización.**

Cuando las expectativas están claras y las acciones alineadas, cada persona impulsa los objetivos institucionales y se convierte en protagonista de su propio desarrollo.

La performance individual es el resultado del impacto que cada codocente aporta a Siglo 21.

QUÉ Medición de KPI

Comprender cómo cada esfuerzo se conecta con el propósito institucional.

Medir el impacto de cada logro

Garantizar que cada meta tenga un enfoque estratégico y cumplir con cada compromiso asumido.

CÓMO Competencias

Comportamientos concretos que expresan la cultura y los principios de la organización.

Capacidades que tiene cada persona y que pone en juego para el logro de los objetivos.

Es importante el **cómo** hacemos que los logros sucedan como el **qué** tenemos que lograr.

Composición de la Performance Individual

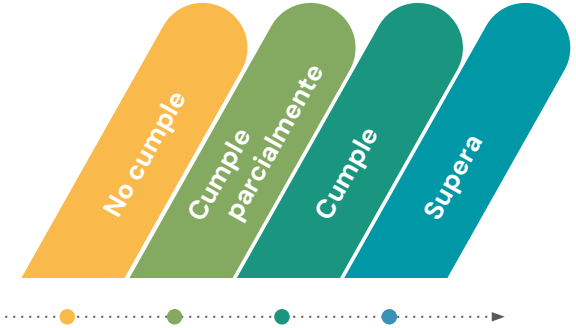
KPI's + **COMPETENCIAS** =

- Nivel integral
- Cumplimiento

¿Qué hacemos?

- Valoración
- Conductas observables

¿Cómo lo logramos?



Escala de valor

Aplica tanto para KPI´S como para competencias.

	KPI's *% de cumplimiento*	Descriptivo para Competencias
No cumple	≤84%	La conducta no se evidencia o se observa de manera insuficiente. Genera impactos negativos o dificulta el logro de los resultados esperados.
Cumple parcialmente	≥85% y ≤89%	La conducta se evidencia de manera irregular u ocasional. Requiere acompañamiento y seguimiento para sostenerla en el tiempo.
Cumple	≥90% y ≤100%	La conducta se evidencia de forma consistente, autónoma y acorde a lo esperado para el rol.
Supera	≥101%	La conducta se evidencia de manera sobresaliente. Genera impacto positivo más allá de las responsabilidades de su rol y se convierte en referencia para otros.

Momentos de la Review

¿Dónde se registra todo? En Portal 21 → People & Performance.
El sistema calcula automáticamente los resultados de KPI's a partir de los datos cargados en el Check In y la evaluación de cada Competencia.





Una review exitosa

¿Qué da como resultado esta instancia?

1. **Claridad**
   Sabés cómo fuiste valorado y por qué.
2. **Reconocimiento**
   El período tiene nombre y evidencia.
3. **Proyección**
   Hay un desafío claro para el ciclo que viene.
4. **Impacto real**
   El resultado alimenta decisiones de becas, movilidad interna, incentivos y planes de desarrollo.

Reflexión para mi review

¿Qué quiero desarrollar en el próximo ciclo?

¿Qué kpi quiero mejorar y qué haré diferente?

Feedback que quiero pedir a mi líder

4



Growth Review

Una conversación anual para reflexionar sobre aprendizajes, reconocer fortalezas y acordar el plan de desarrollo del siguiente período

Una instancia de conversación para acompañar el desarrollo y proyectar el futuro. A partir de la mirada integral del desempeño, se abre un espacio para **reconocer fortalezas, identificar oportunidades de desarrollo y proyectar próximos desafíos**.

¿Para qué? Generar conversaciones que permitan orientar el desarrollo de las personas y acompañar sus próximos pasos.

5



Competencias Siglo 21

5

Competencias Siglo 21

Las competencias son un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, valores y comportamientos observables que **definen cómo trabajamos para alcanzar nuestros objetivos.**

Representan aquello que cada persona pone en juego para lograr resultados con impacto.

¿Por qué son importante?

Crea un lenguaje común entre personas, equipos y organización. Este enfoque **aporta claridad, equidad y alineación en procesos.**

ADN Siglo

1 · Accountability

2 ·Obsesión por el estudiante

3 · Resolución y agilidad

4 · Innovación con impacto

5 · Relaciones e inteligencia colectiva

6 · Capacidad de gestión.



Específicas de liderazgo

1 · Visión Estratégica

2 · Lider Growth

1. Accountability

LÍDERES

«Tengo una mentalidad de dueño.»

Estoy empoderado para ejecutar, mis ideas no terminan en el papel. Respondo por el resultado completo, no solo por mi tramo.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Se compromete y responde por los resultados de su gestión	No responde por los resultados de su equipo: los desvíos quedan sin dueño ni explicación.	Responde por los resultados cuando se le solicita y delega en su equipo la explicación de los desvíos.	Los resultados de su equipo tienen dueño: si hay un desvío, lo nombra, explica qué pasó y se hace cargo de corregirlo sin que se lo pidan.	Se hace cargo del resultado incluso cuando depende de terceros, explicita qué va a corregir y es referencia de compromiso para otros líderes.
2 Da visibilidad y escala a tiempo los riesgos y desvíos que exceden su ámbito de decisión	Retiene la información: los riesgos y desvíos se conocen cuando ya generaron impacto.	Escala de manera tardía o sin diagnóstico, y traslada el problema sin alternativas.	Cuando un riesgo supera lo que puede resolver, lo pone sobre la mesa a tiempo, con diagnóstico y una propuesta de camino, para actuar antes del impacto.	Anticipa el riesgo antes de que ocurra, lo escala con análisis y alternativas, y su criterio ordena la decisión de otros.
3 Actúa con transparencia y honestidad en cada decisión, respetando las normas institucionales	Comunica información parcial o tardía y aplica las normas institucionales de manera discrecional.	Informa lo esencial cuando se lo piden, omite datos incómodos y consulta las normas solo ante el conflicto.	Las decisiones de su ámbito se pueden reconstruir: dice lo que sabe y lo que no, no suaviza lo incómodo y aplica las normas también cuando nadie controla.	Comunica las malas noticias a tiempo aun cuando lo expongan y es consultado como garante de integridad en decisiones sensibles.
4 Aplica criterio y sensatez al resolver situaciones complejas	Ante situaciones complejas escala sin análisis propio o improvisa sin evaluar consecuencias.	Resuelve las situaciones previstas por el procedimiento; frente a lo ambiguo demora o pide validación.	Frente a lo ambiguo no improvisa ni se paraliza: pondera impacto, personas y normas, elige un camino y puede explicar por qué esa decisión y no otra.	Resuelve lo ambiguo ponderando impacto institucional, personas y normativa, y es referente de criterio para otras áreas.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.

1. Accountability

COLABORADORES/AS

«Tengo una mentalidad de dueño.»

Estoy empoderado para ejecutar, mis ideas no terminan en el papel. Respondo por el resultado completo, no solo por mi tramo.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Cumple los compromisos asumidos en tiempo y forma, sin necesidad de seguimiento	Incumple plazos o acuerdos con frecuencia y requiere seguimiento permanente para avanzar.	Cumple los compromisos cuando se le recuerda: los plazos se corren sin aviso previo.	Lo que promete llega en la fecha y con la calidad acordada. Si un plazo se complica, avisa con tiempo y una alternativa: nadie tiene que ir detrás.	Anticipa los riesgos de incumplimiento y ofrece alternativas; su cumplimiento es una certeza y se le confían los temas más críticos.
2 Se hace cargo del resultado de su trabajo, no solo de haber ejecutado la tarea	Considera su trabajo terminado al ejecutar la tarea, sin verificar si el problema se resolvió.	Se hace cargo del resultado cuando es favorable; ante el error atribuye la causa al contexto o a otros.	No da por cerrado un trabajo porque ya lo envió: verifica que el problema quedó resuelto para quien lo recibe y, si no, vuelve a intervenir.	Se hace cargo de punta a punta aun cuando depende de insumos de otras personas, e instala ese estándar en sus pares.
3 Actúa con honestidad y respeta las normas institucionales, aun cuando nadie lo controle	Omite o distorsiona información y aplica las normas institucionales según su conveniencia.	Es honesto en lo evidente, evita exponer errores propios y cumple las normas cuando hay control.	Dice las cosas como son —incluidos sus errores— y cumple las normas sin que haga falta control. La información que da se puede usar para decidir.	Expone a tiempo sus errores y riesgos aun cuando lo expongan; sus pares recurren a él para validar información sensible.
4 Escala a tiempo lo que excede su alcance, con un diagnóstico y una propuesta	No escala y el tema se resuelve tarde, o escala todo sin haber analizado nada antes.	Escala cuando el problema ya generó impacto, o traslada el tema sin diagnóstico propio.	Antes de que el tema se desborde, lo lleva a quien corresponde con lo que ya investigó y con una propuesta, no con un problema suelto.	Escala con anticipación, con el análisis hecho y alternativas evaluadas; su criterio para decidir qué escalar es referencia del equipo.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.

2. Obsesión por el estudiante

LÍDERES

«Si no beneficia al estudiante, no fue suficiente.»

El estudiante es mi criterio de decisión. Lo escucho, lo entiendo y miro también qué le ofrece el mercado.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Toma decisiones considerando su impacto en la experiencia del estudiante, con información de estudiantes, clientes internos, datos y otras áreas	Decide desde supuestos internos y por la conveniencia de su tarea o área, sin identificar necesidades ni impactos posteriores.	Reconoce posibles impactos y recibe necesidades o feedback, pero los incorpora de forma ocasional o cuando otros los señalan.	Cierra las decisiones del equipo cruzando el impacto en el estudiante con señales de estudiantes, clientes internos, datos y otras áreas.	Anticipa impactos y necesidades, explicita trade-offs y promueve decisiones que optimizan el valor institucional más allá de su ámbito.
2 Sostiene una actitud de servicio hacia estudiantes y clientes internos, y la promueve en su equipo	Responde de manera burocrática o desatenta: deriva el pedido sin hacerse cargo de que se resuelva.	Atiende los pedidos que le competen, con disposición desigual o sin sostener el seguimiento hasta resolverlos.	Se hace cargo del pedido de un estudiante o cliente interno hasta resolverlo. En su equipo, «no es mío» no cierra un tema: hay dueño, trato y seguimiento.	Se anticipa a la necesidad, resuelve más allá de lo estrictamente pedido y es referente de actitud de servicio para otros.
3 Hace visible cómo los resultados del equipo contribuyen a la experiencia del estudiante y a la estrategia institucional	Ejecuta sus tareas sin identificar cómo sus resultados afectan a otras áreas o a la experiencia del estudiante.	Reconoce de manera general la relación con el propósito institucional, pero no siempre la incorpora en sus decisiones.	El equipo puede explicar cómo su trabajo mejora o empeora la experiencia del estudiante. Esa conexión sirve para priorizar y corregir, no solo para comunicar.	Hace visible esa conexión, anticipa impactos y promueve mejoras que aumentan la contribución de su trabajo y/o del equipo.
4 Identifica oportunidades, anticipa necesidades y moviliza mejoras que trascienden los límites de su propia área	Mantiene prácticas conocidas aunque existan señales de ineficiencia o mejores alternativas.	Conoce algunas referencias o mejoras, pero las aplica de forma ocasional.	Detecta lo que el estudiante va a necesitar —con mercado, datos y otras áreas— y arma la coalición para una mejora que su área sola no resuelve.	Anticipa tendencias, experimenta con criterio y convierte aprendizajes en mejoras concretas y sostenibles para su ámbito y otros equipos.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.

2. Obsesión por el estudiante

COLABORADORES/AS

«Si no beneficia al estudiante, no fue suficiente.»

El estudiante es mi criterio de decisión. Lo escucho, lo entiendo y miro también qué le ofrece el mercado.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Considera el impacto de sus decisiones en la experiencia del estudiante y comprende las necesidades de quienes reciben su trabajo	Decide desde supuestos internos y por la conveniencia de su tarea o área, sin identificar necesidades ni impactos posteriores.	Reconoce posibles impactos y recibe necesidades o feedback, pero los incorpora de forma ocasional o cuando otros los señalan.	Antes de cerrar, se pregunta a quién le llega y qué le pasa al estudiante —aunque no lo vea — y ajusta su respuesta a eso, no a lo más cómodo para sí.	Anticipa impactos y necesidades, explicita trade-offs y promueve decisiones que optimizan el valor institucional más allá de su ámbito.
2 Sostiene una actitud de servicio con estudiantes y clientes internos, incluso cuando el pedido excede su tarea habitual	Responde de manera burocrática o desatenta: deriva el pedido sin hacerse cargo de que se resuelva.	Atiende los pedidos que le competen, con disposición desigual o sin sostener el seguimiento hasta resolverlos.	Trata cada pedido como si el resultado le importara. Si no es suyo, no lo suelta hasta dejarlo, con contexto, en manos de quien puede resolverlo.	Se anticipa a la necesidad, resuelve más allá de lo estrictamente pedido y es referente de actitud de servicio para otros.
3 Comprende y hace visible cómo su trabajo contribuye, directa o indirectamente, a la experiencia del estudiante	Ejecuta sus tareas sin identificar cómo sus resultados afectan a otras áreas o a la experiencia del estudiante.	Reconoce de manera general la relación con el propósito institucional, pero no siempre la incorpora en sus decisiones.	Puede contar, con un ejemplo concreto, cómo lo que hace hoy mejora o empeora la experiencia del estudiante, y usa esa conexión para priorizar.	Hace visible esa conexión, anticipa impactos y promueve mejoras que aumentan la contribución de su trabajo y/o del equipo.
4 Busca información, referencias y oportunidades de mejora para elevar continuamente la contribución de su trabajo	Mantiene prácticas conocidas aunque existan señales de ineficiencia o mejores alternativas.	Conoce algunas referencias o mejoras, pero las aplica de forma ocasional.	Se informa de cómo se resuelve mejor su trabajo — adentro y afuera— y cambia algo concreto cuando eso agrega más valor al estudiante.	Anticipa tendencias, experimenta con criterio y convierte aprendizajes en mejoras concretas y sostenibles para su ámbito y otros equipos.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.

3. Resolución y agilidad

LÍDERES

«No acepto un no como conclusión.»

Puedo resolver los desafíos y no me doy por vencido hasta destrabarlos. El obstáculo es parte del plan, no dejo que me frene. Corro riesgos acotados si hace falta. Tengo la flexibilidad de romper con modelos anteriores.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Aprende del propio error y lo capitaliza como desarrollo personal	Evita exponer sus errores y no habilita espacios para revisarlos con el equipo.	Reconoce el error cuando se le señala; el aprendizaje no queda documentado ni compartido.	Cuando se equivoca, lo mira de frente: extrae qué haría distinto y se ve el cambio en su gestión. No necesita que se lo señalen para ajustar.	Explicita sus errores ante el equipo, los convierte en ajustes de gestión e instala el aprendizaje sin costo para quien se equivoca.
2 Ajusta ágilmente planes y prioridades sin perder foco en los resultados	Ante los cambios mantiene el plan original o reordena prioridades sin criterio: el equipo pierde foco.	Ajusta el plan a demanda de terceros y con demoras que impactan en el resultado.	Cuando cambia el contexto, reordena el plan del equipo con rapidez: deja claro qué se frena, qué se sostiene y por qué el resultado comprometido sigue en el centro.	Reordena con rapidez explicitando el criterio, y anticipa escenarios alternativos antes de que sean necesarios.
3 Se adapta con flexibilidad a los cambios de contexto	Resiste los cambios de contexto y traslada esa resistencia a su equipo.	Acompaña el cambio una vez que está decidido, con demoras y baja convicción.	No gasta energía resistiendo lo que ya cambió: acompaña al equipo a operar en el nuevo contexto y sostiene el ritmo.	Traduce el cambio en acciones concretas, sostiene el desempeño del equipo y es referencia en la conducción de cambios complejos.
4 Mantiene una actitud constructiva ante la incertidumbre	Ante la incertidumbre transmite tensión y bloquea la conversación dentro del equipo.	Sostiene una actitud constructiva mientras el contexto es previsible; ante lo incierto se retrae.	Ante la incertidumbre sostiene un clima de avance: no contagia alarma ni finge certeza. El equipo puede seguir trabajando aunque no esté todo definido.	Nombra lo que todavía no se sabe, define próximos pasos y se convierte en punto de apoyo más allá de su equipo.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.

3. Resolución y agilidad

COLABORADORES/AS

«No acepto un no como conclusión.»

Puedo resolver los desafíos y no me doy por vencido hasta destrabarlos. El obstáculo es parte del plan, no dejo que me frene. Corro riesgos acotados si hace falta. Tengo la flexibilidad de romper con modelos anteriores.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Resuelve los problemas de su alcance sin esperar indicaciones	Ante un problema se detiene y espera que alguien le indique cómo seguir.	Resuelve lo previsto por el procedimiento; frente a lo no previsto consulta antes de intentar.	Cuando aparece un problema de su alcance, avanza: prueba, consulta lo mínimo necesario y vuelve con una solución, no con la pregunta de «¿qué hago?».	Resuelve con autonomía también lo no previsto y es a quien recurren sus pares cuando no hay procedimiento.
2 Capitaliza el error como aprendizaje y ajusta su forma de trabajar	Justifica el error o lo repite: no cambia nada después de que ocurre.	Reconoce el error, aunque le cuesta extraer un aprendizaje que modifique su práctica.	Después de un error se ve un cambio concreto en cómo trabaja: no alcanza con reconocerlo, deja de repetir la misma falla.	Identifica la causa, corrige su modo de trabajo y comparte el aprendizaje para que el equipo no repita lo mismo.
3 Reorganiza sus prioridades ante los emergentes sin perder foco en sus compromisos	Ante un emergente se desorganiza o abandona lo comprometido sin avisar.	Reordena su trabajo a pedido de otras personas, con demoras que impactan en el resultado.	Un emergente no lo desordena: reacomoda su lista, avisa qué se mueve y entrega lo comprometido, o renegocia el plazo antes de incumplir.	Reprioriza con rapidez explicitando el criterio, y ayuda a sus pares a hacerlo en contextos de alta demanda.
4 Sostiene una actitud constructiva en contextos inciertos o cambiantes	Ante la incertidumbre expresa queja o se paraliza, y esto afecta el clima del equipo.	Sostiene una actitud constructiva mientras el contexto es previsible.	Cuando el contexto se pone incierto, sostiene el tono: no se queja ni se paraliza, y sigue aportando desde lo que sí puede avanzar.	Se enfoca en lo que sí puede avanzar, lo propone y su actitud da estabilidad al equipo.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.

4. Innovación con impacto

LÍDERES

«No acepto "así se hace siempre", y si no funciona busco otra solución.»

Busco activamente alternativas, herramientas, tecnologías, formas distintas de resolver y las pongo sobre la mesa. Tengo la humildad de reconocer lo que no sé.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Cuestiona las prácticas tradicionales y propone mejoras concretas	Sostiene las prácticas vigentes sin revisarlas y desalienta el cuestionamiento en su equipo.	Admite el cuestionamiento cuando baja desde la organización; las mejoras quedan en el plano de la idea.	No se queda en «así se hizo siempre»: cuestiona una práctica de su ámbito y llega a la mesa con una alternativa concreta, lista para probarse.	Habilita el cuestionamiento en su equipo, implementa las mejoras y redefine prácticas que se adoptan en otras áreas.
2 Explora proactivamente nuevas alternativas y propone nuevas herramientas y tecnologías	No explora alternativas ni asigna tiempo del equipo a probar nuevas herramientas.	Adopta nuevas herramientas cuando la organización las impone.	Busca cómo se resuelve mejor fuera de su área y llega con una herramienta o enfoque nuevo ya pensado para un problema real del equipo.	Genera espacios y recursos para experimentar, decide con evidencia y anticipa tecnologías que luego adopta la organización.
3 Sostiene una actitud de aprendizaje donde itera constantemente la solución	Frente a un resultado adverso abandona la iniciativa o insiste sin cambiar el enfoque.	Ajusta la solución cuando se lo indican; el aprendizaje del ciclo no se aprovecha.	Una solución del equipo no se da por cerrada en el primer intento: prueba, mira qué pasó y ajusta. Iterar es parte de cómo trabajan.	Diseña ciclos cortos de prueba y ajuste e instala la experimentación como práctica habitual del equipo.
4 Evalúa el resultado de su solución y hace el seguimiento de su escalamiento	No mide el resultado de las soluciones implementadas ni gestiona su continuidad.	Informa resultados cuando se le solicitan; el escalamiento queda sin dueño.	Después de implementar, vuelve a preguntar si el problema se resolvió de verdad. Si funcionó, hay un dueño y un plan para que no se quede en un piloto.	Define indicadores de impacto desde el inicio y lidera el escalamiento hasta transformar procesos o resultados institucionales.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.

4. Innovación con impacto

COLABORADORES/AS

«No acepto "así se hace siempre", y si no funciona busco otra solución.»

Busco activamente alternativas, herramientas, tecnologías, formas distintas de resolver y las pongo sobre la mesa. Tengo la humildad de reconocer lo que no sé.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Cuestiona la forma en que se hacen las cosas y propone mejoras concretas y viables	Reproduce las prácticas vigentes sin cuestionarlas, incluso cuando no funcionan.	Señala lo que no funciona con planteos generales que no llegan a una propuesta concreta.	Cuando algo no funciona, no se limita a señalarlo: llega con una propuesta implementable, con qué cambiar, cómo y qué se gana.	Identifica la causa del problema, propone la mejora con el detalle para implementarla y esa mejora se adopta como estándar.
2 Explora y adopta por iniciativa propia nuevas herramientas y tecnologías	Usa solo las herramientas que le indican y resiste incorporar nuevas.	Adopta nuevas herramientas cuando se le exige o se lo capacita formalmente.	No espera el curso oficial para probar una herramienta que mejora su resultado. La incorpora a su trabajo y puede mostrar para qué sirve.	Investiga, prueba y propone la herramienta con un caso de uso concreto, y habilita a otros a incorporarla.
3 Prueba, mide y ajusta sus soluciones antes de darlas por cerradas	Implementa y da por cerrado sin verificar si el problema efectivamente se resolvió.	Verifica el resultado de manera superficial y no ajusta salvo que aparezca una queja.	Antes de dar un tema por cerrado, verifica con evidencia si el problema se resolvió. Si no, ajusta. Cerrado significa que funcionó, no que se entregó.	Trabaja en ciclos cortos de prueba y ajuste, decide con evidencia y su forma de iterar es referencia para sus pares.
4 Promueve la adopción de nuevas metodologías o enfoques en su equipo	No impulsa cambios en la forma de trabajar: espera que las nuevas metodologías bajen definidas.	Incorpora nuevas metodologías en su propio trabajo, sin involucrar a quienes trabajan con él.	Cuando encuentra una forma mejor de trabajar, no se la queda: la muestra, invita a probarla y acompaña a sus pares para que deje de ser solo su método.	Logra que el equipo incorpore la nueva forma de trabajar y esa adopción se extiende a otras áreas.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.

5. Relaciones e inteligencia colectiva

LÍDERES

«Movilizo por convicción y credibilidad, no por el cargo.»

Escucho e incorporo miradas distintas a la mía antes de decidir. Priorizo el objetivo institucional por sobre el de mi área y trabajo transversalmente para destrabar temas entre equipos. Construyo acuerdos negociando, entendiendo qué necesita cada parte.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Escucha e integra perspectivas diferentes en la toma de decisiones	Decide sin consultar y desalienta las miradas que difieren de la propia.	Escucha las perspectivas diferentes, aunque no modifican la decisión.	No cierra una decisión de su equipo sin haber escuchado miradas distintas a la suya. En lo que termina decidiendo se nota que esas voces pesaron, no que solo se les dio la palabra.	Convoca activamente miradas diversas, explicita cómo influyeron y eleva la calidad de las decisiones colectivas.
2 Prioriza los objetivos institucionales trabajando de forma transversal	Prioriza los objetivos de su área por sobre los institucionales y evita el trabajo transversal.	Colabora con otras áreas cuando se lo requieren, con un compromiso variable.	Cuando el objetivo de su área choca con el institucional cede territorio. Se sienta con otras áreas a destrabar, no a defender el perímetro.	Resigna objetivos propios cuando el interés institucional lo requiere y alinea intereses de varias áreas.
3 Influye y construye acuerdos a través de la negociación	Impone su posición o cede sin negociar: los acuerdos no se sostienen.	Alcanza acuerdos básicos y, ante la tensión, escala el conflicto a su superior.	Llega a acuerdos que las partes pueden cumplir: entiende qué necesita cada lado, pone sus argumentos y no sale de la mesa con un sí que no se va a sostener.	Construye acuerdos sostenibles en escenarios de tensión y es buscado como articulador en las negociaciones más complejas.
4 Influye y moviliza al equipo sin depender de la autoridad formal	Solo logra movilizar a su equipo apelando a la jerarquía o al control.	Moviliza al equipo con apoyo de su superior o mediante instrucciones formales.	El equipo se mueve porque entiende el para qué, no porque llegó una instrucción. Logra compromiso sin apelar al cargo ni al control.	Moviliza también a equipos sobre los que no tiene autoridad formal, más allá de su estructura de reporte.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.

5. Relaciones e inteligencia colectiva

COLABORADORES/AS

«Movilizo por convicción y credibilidad, no por el cargo.»

Escucho e incorporo miradas distintas a la mía antes de decidir. Priorizo el objetivo institucional por sobre el de mi área y trabajo transversalmente para destrabar temas entre equipos. Construyo acuerdos negociando, entendiendo qué necesita cada parte.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Escucha e integra miradas distintas a la propia antes de definir su propuesta	Sostiene su punto de vista sin considerar las miradas de otras personas.	Escucha las miradas diferentes, aunque no las incorpora en su propuesta.	No llega con la propuesta cerrada: incorpora lo que escuchó —incluso lo que no le gusta— y se nota en lo que termina poniendo sobre la mesa.	Busca activamente las miradas que le faltan, en especial las que lo contradicen, y eleva la calidad de las decisiones del equipo.
2 Colabora con otras áreas y prioriza el objetivo institucional por sobre su tarea individual	Prioriza su tarea individual: el trabajo con otras áreas le resulta un obstáculo.	Colabora con otras áreas cuando se lo piden, con un compromiso poco sostenido.	Cuando su tarea y lo que necesita otra área entran en tensión, se coordina. El estándar no es «yo ya hice lo mío»: es que el tema institucional avance.	Se coordina por iniciativa propia, genera sinergias entre áreas y es buscado para articular temas transversales.
3 Construye acuerdos y sostiene conversaciones difíciles cuidando el vínculo	Impone su posición o cede sin argumentar, y evita las conversaciones incómodas.	Llega a acuerdos simples; ante el desacuerdo delega o posterga la conversación.	No esquiva la conversación incómoda ni la convierte en un choque. Dice lo que hay que decir, escucha, y sale con un acuerdo y la relación en pie.	Negocia con argumentos y datos, logra acuerdos que se sostienen y es referente para desarmar desacuerdos.
4 Comparte su conocimiento y aporta activamente a los espacios de equipo	Participa de manera pasiva en los espacios de equipo y retiene lo que sabe.	Aporta cuando se le pregunta directamente: su conocimiento circula poco.	En los espacios de equipo llega con lo que sabe y lo pone a disposición sin que se lo pidan: sus pares salen con más información para decidir.	Prepara sus aportes, suma información que otros no tienen y eleva el nivel de la conversación colectiva.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.

6. Capacidad de gestión

LÍDERES

«Tengo un plan que avanza cada día y me permite romper la inercia.»

Puedo transmitir mi visión estratégica en un plan de acción. Acorto la distancia entre la idea y el primer paso, no dejo para mañana lo que puedo hacer hoy.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Coordina la acción de su equipo para asegurar la ejecución	No coordina la acción del equipo: la ejecución queda librada a la iniciativa individual.	Coordina de manera reactiva, con momentos de desorganización que afectan la ejecución.	Cada persona del equipo sabe qué tiene que entregar, para cuándo y cómo se encaja con el resto. La ejecución no depende de que cada uno se organice solo.	Organiza la ejecución con previsibilidad, anticipa cuellos de botella y sostiene el resultado en escenarios de alta complejidad.
2 Realiza seguimiento de indicadores e implementa acciones correctivas	No hay indicadores de gestión: los desvíos se detectan cuando ya generaron impacto.	Mide algunos indicadores sin traducirlos en acciones correctivas oportunas.	Mira los números con suficiente frecuencia como para ver el desvío a tiempo, y no se queda en el diagnóstico: hay una acción concreta y un responsable de corregirlo.	Detecta desvíos a tiempo, corrige la causa e instala la gestión por indicadores en su equipo y en las áreas con las que trabaja.
3 Toma decisiones basadas en datos y evidencia	Decide por intuición o por costumbre, sin buscar la información disponible.	Usa datos cuando están a mano; ante la falta de información posterga la decisión.	Antes de decidir, se sienta sobre los datos que hay. Puede explicar con evidencia por qué esa opción y no otra; la intuición no es el argumento principal.	Busca la evidencia que falta, decide aun con información incompleta y sus criterios se adoptan como referencia.
4 Sostiene el desempeño bajo presión y tolera la frustración	Bajo presión traslada la tensión al equipo y su desempeño se deteriora.	Sostiene el desempeño en contextos previsibles; ante imprevistos muestra baja tolerancia a la frustración.	Bajo presión mantiene el estándar del equipo: no se desorganiza ni convierte su tensión en el clima de todos. El contratiempo no le baja el resultado.	Mantiene la serenidad en los contextos más exigentes y es punto de apoyo para su equipo y para otros líderes.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.

6. Capacidad de gestión

COLABORADORES/AS

«Tengo un plan que avanza cada día y me permite romper la inercia.»

Puedo transmitir mi visión estratégica en un plan de acción. Acorto la distancia entre la idea y el primer paso, no dejo para mañana lo que puedo hacer hoy.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Planifica y organiza su trabajo para cumplir con lo comprometido	Trabaja sin planificación: la organización de su trabajo depende de que otros lo ordenen.	Planifica de manera reactiva, con momentos de desorganización que afectan la entrega.	Su semana tiene un orden visible: sabe qué va primero, cuánto le lleva y qué depende de otros. Lo comprometido se cumple porque estaba planificado, no de casualidad.	Organiza su trabajo anticipando dependencias y cuellos de botella, y su método se toma como buena práctica.
2 Hace seguimiento de sus indicadores y corrige a tiempo cuando se desvía	No mide su propio trabajo: los desvíos aparecen cuando ya generaron impacto.	Mide algunos indicadores sin traducirlos en correcciones oportunas.	No espera el cierre del período para enterarse: mira sus números, detecta el desvío y cambia prioridad, enfoque o pide ayuda antes de que el resultado se caiga.	Define sus propios indicadores, corrige la causa del desvío y su forma de medir es referencia para el equipo.
3 Fundamenta sus propuestas y decisiones con datos y evidencia	Argumenta desde la percepción o la costumbre, sin buscar la información disponible.	Usa datos cuando están a mano; ante la falta de información posterga o improvisa.	Cuando propone algo, trae el dato que lo sostiene. No alcanza con «me parece»: hay evidencia, aunque sea imperfecta, detrás de la recomendación.	Busca la evidencia que falta, decide aun con información incompleta y eleva el estándar de decisión del equipo.
4 Sostiene la calidad de su trabajo bajo presión y tolera la frustración	Bajo presión su desempeño se deteriora y traslada la tensión al equipo.	Sostiene la calidad en contextos previsibles; ante imprevistos muestra baja tolerancia a la frustración.	El apuro no le baja la vara. Entrega con el mismo estándar y no contagia al equipo su frustración.	Mantiene la serenidad y el estándar en los contextos más exigentes y se convierte en apoyo de sus pares.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.

7. Visión estratégica

LÍDERES

«Si la meta estratégica no incomoda, la puse baja.»

Pienso constantemente en qué oportunidades hay, en cómo generar más valor. Puedo armar una estrategia a futuro para alcanzar el máximo potencial.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Fija metas ambiciosas que desafían el status quo	Define metas conservadoras, alineadas a lo que ya se venía haciendo.	Fija metas exigentes cuando le son planteadas desde la organización.	Las metas que pone no se alcanzan haciendo un poco más de lo mismo: obligan al equipo a trabajar distinto y eso se siente en cómo planifican.	Define metas que traccionan también a otras áreas y elevan la ambición de la organización.
2 Tiene claridad estratégica de cómo lograr la visión	No logra explicar cómo se llega a la visión: su gestión es reactiva y de corto plazo.	Comienza a construir el camino hacia la visión, con definiciones incompletas o cambiantes.	La visión tiene un cómo: el equipo sabe cuáles son las apuestas, los hitos y qué queda afuera. No es un destino sin mapa.	Construye el camino con hipótesis, hitos y riesgos explícitos, y anticipa escenarios de largo plazo.
3 Prioriza iniciativas según su impacto estratégico	Prioriza según la urgencia o el pedido de turno: todo convive con la misma importancia.	Prioriza iniciativas, aunque con criterios cambiantes o poco vinculados al impacto.	No todo convive. Hay un criterio explícito de impacto y, en función de eso, hay cosas que se hacen, cosas que esperan y cosas que se dejan de lado.	Prioriza con criterio explícito, resigna lo que no agrega valor y ordena la asignación de recursos más allá de su área.
4 Comunica sus ideas con claridad para alinear a los equipos	Su comunicación es confusa o parcial y los equipos no saben hacia dónde van.	Comunica sus ideas de manera correcta, pero insuficiente para generar alineación.	Después de escucharlo, los equipos saben qué cambia para ellos y qué se espera. El mensaje llega entero, no como un eslogan que cada uno interpreta distinto.	Adapta el mensaje a cada audiencia, verifica la alineación y su relato moviliza a la organización.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.

8. Líder Growth

LÍDERES

«Impulso a los demás a ser la mejor versión de sí mismos.»

Puedo desarrollar equipos de alto desempeño, sacando lo mejor de todos los individuos. Puedo identificar el talento de las personas e impulsarlos.

Conducta observable	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Supera
1 Desarrolla a las personas impulsando su máximo potencial	No dedica tiempo al desarrollo de su equipo: el crecimiento depende de cada persona.	Realiza esfuerzos puntuales de desarrollo, sin planificación ni seguimiento.	Cada persona de su equipo tiene desarrollo real: conversaciones, desafíos y seguimiento en el año. Se nota que crecen en autonomía, no solo que cumplen la tarea.	Acompaña con conversaciones frecuentes y planes concretos, y su equipo es fuente de talento para la organización.
2 Identifica las brechas de desarrollo de cada persona y las trabaja con planes concretos	No identifica las brechas de desarrollo de su equipo: las dificultades se repiten sin abordarse.	Menciona las brechas en las instancias formales, sin traducirlas en un plan de trabajo.	Sabe, persona por persona, qué le falta para el siguiente nivel, y eso está en un plan con acciones y fechas. La brecha no queda en un comentario de la evaluación.	Aborda las brechas con acompañamiento sostenido y logra mejoras visibles en el desempeño de su equipo.
3 Promueve espacios de aprendizaje continuo para su equipo	No genera instancias de aprendizaje: el error se sanciona en lugar de capitalizarse.	Promueve aprendizaje cuando la organización lo propone o lo exige.	El equipo tiene instancias reales de aprender, no un curso suelto al año. Protege ese tiempo y el error se usa para mejorar, no para señalar.	Diseña experiencias ajustadas al equipo, protege el tiempo para sostenerlas y el aprendizaje se vuelve un atributo distintivo.
4 Sostiene conversaciones de feedback y reconoce los logros de su equipo con evidencia	No da feedback ni reconoce logros: su equipo no sabe cómo está siendo valorado.	Da feedback en las instancias formales, con mensajes generales y escaso reconocimiento.	El feedback llega cerca del hecho, con ejemplos, y el reconocimiento también. Cada persona sabe qué está haciendo bien y qué tiene que ajustar.	Da feedback oportuno y específico incluso cuando es difícil, reconoce con evidencia y sus conversaciones son tomadas como referencia.

Cumple es el estándar esperado para el rol: la conducta se evidencia de forma consistente y autónoma. · Fuente: Modelo de Liderazgo Siglo 21 — Anexo de rúbricas, Playbook People & Performance.



Hablemos de feedback

6 Hablemos de feedback

Dar y recibir feedback es **construir conversaciones de valor que fortalecen la confianza, reconocen logros y abren caminos a la mejora continua.** Por eso, conversar frecuentemente es clave para impulsar el desarrollo.

Promover conversaciones con claridad, respeto y oportunidad **ayuda a definir qué es valorado, qué es posible y qué se espera de cada persona en la organización.**



La importancia de conversar

Genera alineación y foco

Fortalece la cultura de aprendizaje

Impulsa el compromiso

Activa el desarrollo individual y colectivo



Feedback de calidad | El **modelo SCII** · Para dar feedback con evidencia

S / Situación /

Describí el contexto específico **¿Cuándo y dónde ocurrió?**

✓ **Pregunta clave**
¿En qué contexto ocurrió exactamente?

✖ **Lo que no es SCII:**
"Siempre hacés esto..."

C / Comportamiento /

Lo observable y verificable, no lo que 'es' como persona **¿Qué hizo concretamente?**

✓ **Pregunta clave**
¿Qué acción concreta observaste?

✖ **Lo que no es SCII:**
"Sos poco comprometido..."

I / Impacto /

¿Qué impacto tuvo esa conducta **en el equipo, el resultado o el proceso?**

✓ **Pregunta clave**
¿Qué efecto/resultado tuvo en el equipo?

✖ **Lo que no es SCII:**
"Generó un problema" (sin especificar)

I / Idea /

Proponé una conducta alternativa o un camino de **mejora concreto hacia adelante.**

✓ **Pregunta clave**
¿Qué conducta diferente proponés?

✖ **Lo que no es SCII:**
"Tenés que mejorar" (sin dirección)

Sesgos que afectan la objetividad | Reconocerlos es el primer paso

Efecto halo
Buenos KPI's no implican buenas conductas en todas las competencias.

→ Evaluá cada dimensión de forma independiente.

Tendencia Central
Poner 3 a todo para evitar conversaciones difíciles no ayuda a nadie.

→ Buscá evidencia concreta por cada conducta.

Sesgo de recencia
El último mes no es el período completo.

→ Revisá los Check-In de todos los meses antes de evaluar.

Evaluación por caída
Un error puntual no define el patrón del período.

→ ¿Fue un evento aislado o un patrón sostenido?



Feedback con evidencia genera conversación | Feedback genérico genera defensiva.



7

Toolkit

Recursos útiles para cada instancia de gestión

DESARROLLO PARA TU EVOLUCIÓN

INSTRUCTIVOS

- Paso a paso Check In
- Configuración de KPI's
- Paso a paso Review — Próximamente
- Paso a Paso Growth — Próximamente

FORMACIÓN

- Modelo People & Performance
- Protagonista del Check In
- Protagonista de la Review — Próximamente
- Protagonista de la Growth — Próximamente

El protagonismo está en vos.

El momento es ahora y el desarrollo infinito

UNIVERSIDAD SIGLO 21