



SELLO DE
LIDERAZGO

Gestión del desempeño ejecutivos/as: Orientaciones para la evaluación de conductas



Hoy más que nunca necesitamos
la mejor versión de ti



Contenidos

1. Propósito del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD)
2. Ciclo del SGD nivel ejecutivo
3. Descripción de las categorías de evaluación
4. Consideraciones generales para la evaluación de conductas
5. Conductas que se evalúan en el SGD



1. Propósito del Sistema de Gestión del Desempeño

El Sistema de Gestión del Desempeño aspira crear una cultura de desarrollo y retroalimentación permanente que diferencie y estimule el alto desempeño para impactar de forma positiva el negocio.

A su vez, el proceso de gestión de desempeño contribuye a la mejora en los resultados del negocio:

- Potenciando el Sello de Liderazgo Codelco.
- Proporcionando un sistema de evaluación objetiva.
- Permitiendo la diferenciación del desempeño entre alto, medio y bajo.
- Entregando retroalimentación al evaluado.
- Fomentando una cultura de desarrollo.



Si existe algo que nos identifica
y también nos diferencia en la industria
es el sello de liderazgo en común,
que desde nuestra valiosa diversidad
como personas y profesionales,
todos y todas llevamos dentro.

Y como protagonistas de la transformación
más desafiante de nuestra historia,
para garantizar la exitosa continuidad
de nuestras operaciones por el futuro de Chile,
hoy te necesitamos más que nunca.

Porque eres ejemplo a seguir para todo tu equipo,
y puedes guiar, modelar e impulsarles a ir más allá,
inspirando e integrándoles desde el respeto y la inclusión.

Porque sabemos que contamos
con los y las mejores líderes de la industria,
y hoy contamos con las mejores herramientas
para cumplir el propósito más desafiante de nuestra historia.

**Por todo esto y más,
hoy necesitamos la mejor versión de ti.**



2. Ciclo del SGD nivel ejecutivo

El Sistema de Gestión del Desempeño para los cargos ejecutivos, es un proceso que considera 4 etapas. En cada una de ellas se definen acciones específicas que se deben realizar por evaluadores/as y evaluados/as.

La Corporación persigue el aseguramiento de un alto estándar de calidad de las metas individuales, de conexión de éstas con los objetivos estratégicos de la Corporación y de alineamiento de dichas metas en los distintos niveles organizacionales, en sintonía con las conductas del Sello de Liderazgo.



3. Descripción de las categorías de evaluación

Excepcional

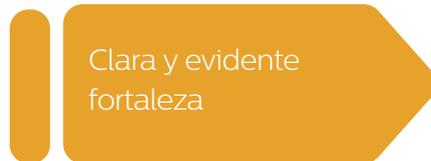
Nota 5



Va más allá de las expectativas, potenciando la efectividad de la organización, además de ser un modelo a seguir por los demás.

Sobre lo esperado

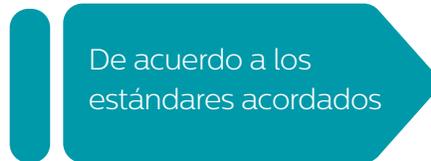
Nota 4



Muestra las conductas deseadas y logra las metas fijadas más allá de lo esperado y/o colabora con la efectividad de su equipo o red.

Cumple lo esperado

Nota 3



Es efectivo en el cumplimiento de sus metas y en el despliegue de sus conductas.

Bajo lo esperado

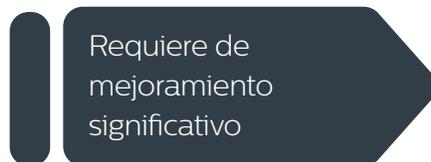
Nota 2



Presenta insuficiencias en la forma en que despliega las conductas y logra sus metas.

Insatisfactorio

Nota 1



Exhibe conductas insatisfactorias y un limitado cumplimiento de sus metas

4. Consideraciones generales para la evaluación de conductas

4.1 Para facilitar la evaluación de conductas, se aconseja:

Los elementos que se presentan a continuación permiten visualizar aspectos a tener en cuenta al momento de planificar y evaluar las conductas, tanto para evaluador/a, como evaluado/a.



Conocer las conductas del Sello de Liderazgo y sus respectivos indicadores conductuales



Para evaluar cada conducta, observarla y contrastarla con la realidad de forma concreta. Por ejemplo:

- Situación: Identifica una o varias situaciones en que se haya observado su presencia.
- Obstáculos: ¿de qué forma los enfrentó? ¿qué recursos utilizó?
- Acciones: concretas y observables que han evidenciado la presencia de la conducta.
- Resultados: considerando aciertos y desaciertos; logros y no logros.

Revisa y observa la presencia y recurrencia de conductas que definen el modo en que se desenvuelve habitualmente el evaluado/a (repertorio de competencias).



Inicia la evaluación analizando el nivel “cumple lo esperado”, esto te servirá de línea base para luego analizar, si está sobre o bajo este nivel de desempeño.



Considera y mantén a la vista los sesgos que podrían afectar el proceso de evaluación.

4. Consideraciones generales para la evaluación de conductas

4.2 Identifica y mitiga posibles Sesgos en el proceso de evaluación

Paso del proceso SGD para mitigar	Tipo de Sesgo	Definición	Relación con la Evaluación del Desempeño
Observar el comportamiento	Sesgo de confirmación	Enfocado en información que afirma las opiniones de uno y rechaza información que no se ajuste a esas ideas.	Los evaluadores/as pueden considerar sólo los comportamientos que confirman impresiones preexistentes sobre el evaluado/a.
	Efecto Halo	Asume que alguien es generalmente bueno o malo basado en un sólo rasgo.	Un trabajador/a puede ser calificado positiva o negativamente, debido a un rasgo o comportamiento que predomina en su perfil.
Codificar información / almacenar información	Sesgo estereotípico	Confiar en percepciones demasiado simplificadas debido a la pertenencia de un individuo a un grupo particular.	Los evaluadores/as pueden usar por defecto los estereotipos en las evaluaciones, en lugar de considerar el trabajo demostrado del individuo. Ejemplo: "Todos los ingenieros son de tal manera".
Recuperar la información	Efectos recientes	Confiar en eventos recientes porque son más fáciles de recordar.	Los evaluadores/as pueden ponderar el desempeño reciente de un empleado sobre el trabajo anterior en el ciclo de evaluación, porque les es más fácil de recordar.
	Sesgo de disponibilidad	Los ejemplos que vienen a la mente fácilmente son los más representativos.	Los evaluadores/as pueden centrarse en un rendimiento notable, bueno o malo, en lugar de contribuciones más habituales en el desempeño del evaluado/a.
Integrar información	Sesgo de grupo	Favorecer a los miembros del propio grupo (s), sobre los grupos considerados como extraños.	Los evaluadores/as pueden otorgar calificaciones más altas a los trabajadores/as con antecedentes similares al grupo a su grupo de pertenencia.

5. Conductas que se evalúan en el SGD

El **Sello de Liderazgo** define las conductas y comportamientos esperados y valorados por la Corporación.

Cada participante en el proceso, será evaluado/a respecto a cómo incorpora las conductas en su desempeño anual.



CONECTO
CON PROPÓSITO COMÚN



DESARROLLO
A LAS PERSONAS



INTEGRO
EQUIPOS DE TRABAJO



DESAFÍO
A IR MÁS ALLÁ

La forma de evaluar es a través de “Indicadores conductuales observables”, y cada conducta considera tres indicadores, que se presentan a continuación:

5.1 Conductas que se evalúan en el SGD



CONECTO
CON PROPÓSITO COMÚN

Un/a líder ejecutivo/a en Codelco comprende la estrategia de Codelco e inspira a su equipo y pares conectando metas y conductas con la estrategia corporativa. Esto lo demuestra inspirando a su equipo y pares con un propósito compartido, alineando los objetivos de Codelco con si mismo/a, su equipo, sus pares y los colaboradores y entendiendo la necesidad de su(s) cliente(s) interno(s) y su responsabilidad con el (ellos).

Indicadores conductuales conecto

1. Inspiro a mi equipo con un propósito compartido.
2. Alineo los objetivos de Codelco.
3. Entiendo la necesidad de mis cliente(s) interno(s).



CONECTO
CON PROPÓSITO COMÚN



Conductas	Insatisfactorio nota 1	Bajo lo esperado nota 2	Cumple lo esperado nota 3
1 Inspira a su equipo con un propósito compartido	No comprende, ni comunica adecuadamente la aspiración (el “qué”) y la visión de la forma de trabajar (el “cómo”) de Codelco a su equipo de trabajo.	Comprende, pero no comunica adecuadamente la aspiración (el “qué”), la visión de la forma de trabajar (el “cómo”) y el propósito (el “por qué”) de Codelco a su equipo	Comprende y comunica adecuadamente la aspiración (el “qué”), la visión de la forma de trabajar (el “cómo”) y el propósito (el “por qué”) de Codelco a su equipo de trabajo.
2 Alinea los objetivos de Codelco con sí mismo/a, su equipo y los colaboradores	No define, ni comunica claramente los objetivos de Codelco a su equipo de trabajo y/o área de trabajo.	Define objetivos generales o de alto nivel para su área y explica conceptualmente cómo están alineados con los de Codelco, mostrando dificultades para reflejarlos de forma concreta.	Define y asegura objetivos específicos para su área, alineados con objetivos anuales de Codelco (p.ej., producción, seguridad, calidad, costo) y con indicadores medibles que claramente puedan ser bajados en cascada al resto del equipo y colaboradores de su área.
3 Entiende la necesidad de su/s cliente/s interno/s y su responsabilidad con el/ellos	No Identifica a sus clientes internos, ni tampoco incorpora sus necesidades en requerimientos a la gestión de su área.	Identifica a sus clientes internos y tiene claridad de las necesidades (siguiente paso en el proceso), pero su gestión se basa sobre todo en los objetivos internos de su área y no en los servicios que está prestando a su cliente.	Gestiona su área incorporando de forma evidente las necesidades de su cliente (siguiente paso en el proceso) generando y manteniendo relaciones efectivas, asegurando el cumplimiento de las expectativas y compromiso de manera responsable.





CONECTO
CON PROPÓSITO COMÚN

	Conductas	Sobre lo esperado nota 4	Excepcional nota 5
1	Inspira a su equipo con un propósito compartido	Incorpora el propósito de Codelco en el trabajo del día a día de sus equipos, haciéndolo parte de sus prácticas de gestión y modelando desde el ejemplo.	Ayuda a su equipo de trabajo, y a otros/as, a conectar su día con el propósito de Codelco, buscando construir un legado. En las actividades del día a día usa este propósito para motivar e inspirar a los trabajadores/as.
2	Alinea los objetivos de Codelco con sí mismo/a, su equipo y los colaboradores	Revisa el avance hacia los objetivos de Codelco periódicamente, discute con su equipo de trabajo cuál es su rol en estos resultados e incorpora los aprendizajes y la mejora continua derivados de esta reflexión.	Desafía a su equipo de trabajo y a sus pares a ir más allá de lo inicialmente pensando en las metas, manteniendo un fuerte alineamiento con el objetivo de fortalecer la creación de valor de Codelco.
3	Entiende la necesidad de su/s cliente/s interno/s y su responsabilidad con el/ellos	Mide su desempeño y el de su área/equipo en función de las necesidades y objetivos del cliente (siguiente paso en el proceso) y establece instancias recurrentes para obtener retroalimentación y hacer seguimiento a la efectividad de los servicios prestados al cliente.	Establece y mantiene relaciones efectivas con sus clientes internos, actuando como un socio estratégico que entiende y satisface sus necesidades, potenciando la relación a largo plazo con ellos en el marco de la contribución de valor a Codelco.

5.2 Conductas que se evalúan en el SGD



INTEGRO
EQUIPOS DE TRABAJO

Un/a líder ejecutivo/a en Codelco comprende la estrategia de Codelco e inspira a su equipo y pares conectando metas y conductas con la estrategia corporativa. Esto lo demuestra inspirando a su equipo y pares con un propósito compartido, alineando los objetivos de Codelco con si mismo/a, su equipo, sus pares y los colaboradores y entendiendo la necesidad de su(s) cliente(s) interno(s) y su responsabilidad con el (ellos).

Indicadores conductuales integro

4. Genero redes de colaboración para impactar al negocio.
5. Construyo y desarrollo equipos diversos, inclusivos y multifuncionales.
6. Escucho en forma abierta y respetuosa las distintas opiniones.



INTEGRO
EQUIPOS DE TRABAJO



Conductas	Insatisfactorio nota 1	Bajo lo esperado nota 2	Cumple lo esperado nota 3
4 Genera redes de colaboración internas y externas, evitando "silos"	Privilegia abordar desafíos dentro de su área de manera individual, sin considerar el aporte de otros/as para integrar otras visiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene relaciones cordiales de forma transversal y ocasionalmente escala algunos desafíos para lograr involucramiento de otras áreas en su solución. • Define compromisos en reuniones sin hacer seguimiento a los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucra de forma proactiva a otras áreas en los desafíos que enfrenta, logrando una perspectiva enriquecida sobre cómo alcanzar un resultado efectivo. • Define, da seguimiento y cumple los compromisos asumidos en reuniones frente a otras áreas. Intercambia ideas, recursos y conocimientos.
5 Construye y desarrolla equipos diversos, inclusivos y multifuncionales	Conforma equipos cuyas personas tienen características y perfiles similares entre sí.	Conforma equipos diversos, es decir, personas de distintas generaciones, género, nacionalidad, etc, respetando las diferencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Construye y desarrolla equipos diversos, inclusivos y multifuncionales, es decir, personas de distintas disciplinas, generaciones, género y nacionalidad. • Las relaciones están fundamentadas en el respeto y la confianza. Entrega las mismas oportunidades de desarrollo sin distinción.
6 Escucha y considera distintas opiniones, atendiendo en forma abierta y respetuosa a las personas	Toma las decisiones considerando principalmente su propia opinión.	Llega con ideas preconcebidas aunque demuestra apertura para considerar las opiniones de otros/as, cuando considera que pueden enriquecer su punto de vista.	Muestra flexibilidad ante opiniones y retroalimentación de otros/as en la toma de decisiones. Escucha y verifica la comprensión del mensaje o idea, mostrándose respetuoso, abierto y considerando diferentes opiniones.





INTEGRO
EQUIPOS DE TRABAJO

	Conductas	Sobre lo esperado nota 4	Excepcional nota 5
4	Genera redes de colaboración internas y externas, evitando “silos”	<ul style="list-style-type: none"> · De manera frecuente integra otras visiones/opiniones y busca ayuda externa a su equipo y la organización para aprender de otros/as y lograr mejores desempeños y resultados. · Asegura el cumplimiento de compromisos por parte de sus pares y se destaca por cumplir los suyos. 	Fomenta que otros/as líderes compartan mejores prácticas de manera interna y externa y establece relaciones con otras organizaciones e instituciones (p.ej., otros centros de trabajo, universidades, comunidad) para lograr aprendizaje organizacional.
5	Construye y desarrolla equipos diversos, inclusivos y multifuncionales	Reconoce y se focaliza en desarrollar las distintas fortalezas y valorar las diferencias que tienen las personas de su equipo, gestionando el desarrollo de los/as integrante del equipo según sus necesidades.	Lidera y moviliza a líderes más allá de su equipo de trabajo para que construyan equipos diversos, inclusivos y multifuncionales, que desafíen el trabajo en silos y promuevan la colaboración, la sinergia y el trabajo en red, con relaciones fundamentadas en el respeto.
6	Escucha y considera distintas opiniones, atendiendo en forma abierta y respetuosa a las personas	Escucha efectivamente y verifica la comprensión del mensaje o idea, promoviendo la expresión de diferentes opiniones. Se muestra abierto/a a soltar su propia agenda e ideas cuando es necesario.	Inspira y promueve el respeto por la expresión de diversas ideas y opiniones, siendo un ejemplo de esta conducta más allá de su equipo de trabajo.

5.3 Conductas que se evalúan en el SGD



DESARROLLO A LAS PERSONAS

Un/a líder ejecutivo/a en Codelco prioriza el desarrollo de las personas en lo técnico y adaptativo, brindando oportunidades de desarrollo, *coaching* (acompañamiento) & retroalimentación de manera permanente. Esto lo demuestra por medio del desarrollo a otros/as y a si mismo/a, empoderando y entregando autonomía a su equipo, junto con el aseguramiento de claridad y adherencia en roles y responsabilidades.

Indicadores conductuales desarrollo

7. Desarrollo a otros/as y a mí mismo/a.
8. Empodero y entrego autonomía a mi equipo.
9. Aseguro claridad y adherencia en roles y responsabilidades.



DESARROLLO
A LAS PERSONAS



	Conductas	Insatisfactorio nota 1	Bajo lo esperado nota 2	Cumple lo esperado nota 3
7	Desarrolla a otros/as y a sí mismo/a	No demuestra inquietud e interés por desarrollarse a sí mismo/a y a otros/as.	<ul style="list-style-type: none"> · Tiene conversaciones con algunas personas de su equipo sobre áreas que deberían desarrollar a futuro. · Demuestra inquietud por su propio desarrollo, definiendo algunas iniciativas para mejorar. 	<ul style="list-style-type: none"> · Define y ejecuta para sí mismo(a) y cada persona de su equipo acciones de desarrollo alineado con los estándares que defina la corporación y establece planes de trabajo. · Mantiene una rutina de conversaciones formales de retroalimentación con cada trabajador/a (si el tamaño del equipo lo permite) priorizando el desarrollo.
8	Empodera y entrega autonomía a su equipo, facilitando que otros/as generen ideas e innoven	Le indica de forma específica a los miembros de su equipo de trabajo, lo que deben hacer en el día a día.	Recoge opiniones de los miembros de su equipo y en ocasiones las incorpora dentro de la definición de tareas de lo que su equipo de trabajo debe hacer en el día a día.	Facilita el empoderamiento de su equipo y entregando autonomía para definir mejores formas de hacer las cosas, dejando espacio para la mejora continua e innovación, enfocándose más en hacer preguntas que en tener todas las soluciones.
9	Asegura claridad y adherencia en roles, responsabilidades	Transmite parcialmente a su equipo cuáles son sus roles y responsabilidades.	Informa a su equipo cuáles son sus roles y responsabilidades, pero no asegura la adherencia requerida.	<ul style="list-style-type: none"> · Asegura claridad y la expectativa de cada rol, generando un entendimiento claro sobre las responsabilidades de cada quién. · Proporciona retroalimentación para mantener la adherencia.





DESARROLLO
A LAS PERSONAS

Conductas	Sobre lo esperado nota 4	Excepcional nota 5
<p>7 Desarrolla a otros/as y a sí mismo/a</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realiza seguimiento periódico de avances en el desarrollo de las personas de su equipo, teniendo conversaciones asertivas de retroalimentación, reconocimiento y acompañamiento. Pide retroalimentación en forma periódica a su jefatura directa, para apalancar su desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Promueve una cultura de desarrollo, movilizándolo a otros/as líderes, más allá de su equipo de trabajo, a que fomenten y practiquen el acompañamiento y retroalimentación constante. Otras personas lo identifican como un/a desarrollador/a de personas.
<p>8 Empodera y entrega autonomía a su equipo, facilitando que otros/as generen ideas e innoven</p>	<p>Da espacio y promueve que las personas de su equipo lideren de manera autónoma el estado de avance de planes y tareas, se comprometen a tomar acción para cerrar brechas e innovar, y cumplen con estas acciones.</p>	<p>Moviliza a otros/as líderes a que empoderen y den autonomía a sus equipos, promoviendo una cultura de innovación en la que los equipos se auto-gestionan y generan mejoras “desde abajo”.</p>
<p>9 Asegura claridad y adherencia en roles, responsabilidades</p>	<p>Hace seguimiento al cumplimiento de las expectativas sobre el rol de cada quién, y toma acciones con base en seguimiento incluyendo gestión de consecuencias (positivas o negativas), proporcionando retroalimentación permanente y efectiva para mantener la adherencia.</p>	<p>Promueve la claridad y adherencia de roles y responsabilidades más allá de su equipo de trabajo, movilizándolo a otros/as líderes a ser un ejemplo a seguir en el cumplimiento de sus compromisos. Tanto él /ella como su equipo tiene un claro entendimiento del impacto en el negocio de rol.</p>

5.4 Conductas que se evalúan en el SGD



DESAFÍO A IR MÁS ALLÁ

Un/a líder ejecutivo/a en Codelco desafía el *statu quo* buscando una mejor forma de hacer las cosas, basándose en datos, observaciones y estándares. Para ello fija metas ambiciosas y para alcanzarlas enfrenta con valentía los obstáculos. Busca resolver la causa raíz basándose en datos y observaciones. Evita tener foco único y sigue las mejores prácticas.

Indicadores conductuales desafío

10. Fijo metas ambiciosas enfrentando con valentía los obstáculos para alcanzarlas.
11. Busco resolver la causa raíz basándome en datos y observaciones.
12. Evito tener un foco único y sigo las mejores prácticas.



**DESAFÍO
A IR MÁS ALLÁ**



Conductas	Insatisfactorio nota 1	Bajo lo esperado nota 2	Cumple lo esperado nota 3
<p>10</p> <p>Fija aspiraciones y metas ambiciosas, para lograrlo toma decisiones, tiene conversaciones difíciles y enfrenta obstáculos con valentía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Tiene dificultades para establecer metas, y sólo lo hace considerando un nivel de riesgo controlado. · Expresa opiniones de forma indirecta y poco clara. 	<p>Establece metas desafiantes dentro de un nivel de riesgo controlado y en ocasiones expresa su punto de vista en forma directa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Busca constantemente oportunidades para mejorar los procesos de su área de trabajo y generar iniciativas para superar las metas asignadas, tomando riesgos para su cumplimiento. · Frecuentemente toma decisiones conduciendo conversaciones difíciles y enfrentando obstáculos en forma óptima.
<p>11</p> <p>Busca resolver la causa raíz basándose en datos y observaciones cumpliendo con los compromisos de mejora.</p>	<p>Soluciona contingencias cuando ocurren, repitiendo las fórmulas que han sido exitosas y basado en su experiencia.</p>	<p>Genera reuniones de trabajo solo con su equipo, para identificar los problemas que se presentan, sin necesariamente resolverlos. Se definen compromisos de mejora, realizando seguimiento en forma ocasional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Enfrenta la resolución de problemas (RdPs) buscando causas raíces, basándose en datos y observaciones, favoreciendo el trabajo en equipo y el cumplimiento de los compromisos de mejora. · Hace seguimiento de las iniciativas de mejora para abordar las causas raíces de forma permanente.
<p>12</p> <p>Evita foco único en el corto plazo buscando mejorar y estandarizar procesos, en base a las mejores prácticas del mercado.</p>	<p>Mantiene foco único en el corto plazo, con procesos poco estándar.</p>	<p>Identifica oportunidades de mejora de manera esporádica implementándola en soluciones <i>ad-hoc</i>, con foco en el corto plazo.</p>	<p>Promueve la mejora de procesos con una mirada de corto y largo plazo, incorporando y sosteniendo buenas prácticas promoviendo la estandarización de procesos. Asegura sostener los estándares de calidad a través de la confirmación de procesos.</p>





**DESAFÍO
A IR MÁS ALLÁ**

	Conductas	Sobre lo esperado nota 4	Excepcional nota 5
10	Fija aspiraciones y metas ambiciosas, para lograrlo toma decisiones, tiene conversaciones difíciles y enfrenta obstáculos con valentía.	Tiene planes de acción robustos para elevar sus estándares. Es capaz de desglosar con exactitud las brechas y ayudar al equipo a definir y cuantificar las iniciativas para cerrarlas con una mirada de corto y largo plazo. Sus decisiones son de alta calidad.	Inspira a otros/as a desafiar su propio status quo, llevando a Codelco a estándares de clase mundial, promoviendo la toma de decisiones de alta calidad con determinación y eficiencia, incluso bajo condiciones desafiantes o ambiguas.
11	Busca resolver la causa raíz basándose en datos y observaciones cumpliendo con los compromisos de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> · Enseña y promueve en sus equipos de trabajo y de otras áreas la metodología de resolución de problemas (RdPs) · Las iniciativas para abordar las causas raíces son adecuadamente cuantificadas y priorizadas. Facilita el aprendizaje organizacional, construyendo sobre lecciones aprendidas. 	Desarrolla una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo que va más allá de su equipo de trabajo, instalando una práctica de trabajo fundamentada en evidencias sólidas, conectadas con el día a día del negocio, que permita una mejor toma de decisiones, buscando maximizar los resultados de Codelco.
12	Evita foco único en el corto plazo buscando mejorar y estandarizar procesos, en base a las mejores prácticas del mercado.	Se asegura a través de la confirmación de proceso que los estándares han sido desarrollados por los/as ejecutores/as, que los entienden, los hacen propios y se sienten empoderados/as para modificarlos.	Fomenta e inspira en otros/as el compromiso por la mejora continua, la excelencia y flujo continuo de la cadena valor, buscando permanentemente superar el estándar. Los estándares son actualizados de forma recurrente.



CONECTO
CON PROPÓSITO COMÚN



DESARROLLO
A LAS PERSONAS



INTEGRO
EQUIPOS DE TRABAJO



DESAFÍO
A IR MÁS ALLÁ

Hoy más que nunca necesitamos
la mejor versión de ti