

ANEXO 3

Diccionario de Competencias Genéricas

Alta adaptabilidad – Flexibilidad

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad esta más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También esta vinculada estrechamente con la capacidad para la revisión critica.

A	Habilidad para demostrar la alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada, tanto a nivel individual como en el rol de líder de un grupo. Capacidad para revisar rápida y críticamente su accionar y el del su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejan
B	Capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada, y conseguir cambiar el rumbo del equipo a su cargo revisando críticamente su accionar
C	Capacidad para poner en marcha cambios en situaciones que lo requieren, cuando estos le son sugeridos por un superior.
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar y revisar críticamente su accionar

Capacidad para aprender

Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

A	Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de ver la realidad. Capacidad para el aprendizaje, que siempre esta sobre el promedio
B	Capacidad para aprender e incorporar de nuevos esquemas y modelos de trabajo. Capacidad para incorporar conocimientos.
C	Capacidad para aprender nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

Dinamismo – Energía

Se trata de habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o de alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

La esencia de la perseverancia: La firmeza y la constancia en la ejecución e nuestros propósitos serán algunas de las llaves del éxito

A	Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad
B	Capacidad de demostrar dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado
C	Capacidad de trabajar duro en jornadas de trabajo exigente.
D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como esas.

Habilidad analítica

(análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento en la forma que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

A	Capacidad para realizar análisis lógicos, identificar problemas y reconocer la formación significativa y buscar y coordinar los datos relevantes. Capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
B	Capacidad para analizar información e identificar problemas coordinando datos relevantes. Capacidad y habilidad para analiza, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos
C	Capacidad para analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, y organizar y presentar datos numéricos.
D	Tiene escasa predisposición para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

Iniciativa – Autonomía

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores.

También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

A	Capacidad para ser proactivo y ejecutar rápidamente las acciones necesarias a fin de resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, sin esperar a consultar todos los implicados, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor. Capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
B	Capacidad para resolver los pequeños problemas diarios proponiendo mejoras que puedan ayudar a resolver otros problemas mas adelante.
C	Capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día
D	Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente

Liderazgo

Se refiere el concepto de liderazgo de grupos, se podría sintetizar como habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de otros, son habilidades esenciales de esta competencia.

Lideres: Los líderes se asimilan a las águilas, vuelan siempre muy alto.

A	Capacidad de orientar la acción de grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción anticipando escenarios de desarrollo de esa actividad e esos grupos. Habilidad para fijar objetivos y hacer el seguimiento de los mismos, y capacidad para brindar retroalimentación (feedback), integrando las opciones de los demás.
B	Capacidad para orientar a las personas en una dirección determinada, fijar objetivos, realizar el seguimiento de los mismos y brindar retroalimentación.
C	Capacidad para orientar el accionar del grupo a su cargo, fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos
D	Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos

Modalidades de contacto

(Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto)

ES la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás

A	Capacidad para hacer preguntas perspicaces que van a la centro de los problemas, y para comprender y comunicar temas complejos. Habilidad para comunicar con claridad y precisión, demostrar se abierto y honesto, y aportar en las discusiones. Capacidad para demostrar interés por las personas, los acontecimientos y las ideas
B	Capacidad para demostrar seguridad a la hora de expresar sus opiniones con claridad y precisión. Habilidad para alentar el intercambio de información e ideas, y demostrar ser abierto y sensible a los consejos u punto de vista de los demás
C	Capacidad para escuchar e interesarse por os puntos de vista de los demás y hacer preguntas constructivas
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad

Orientación al cliente interno y externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos que puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia de “atención al cliente, que tiene mas que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto con la interacción”.

A	Capacidad de crear necesidades en el cliente, fidelizándolo. Habilidad para ganar clientes y lograr que estos lo reconozcan y aprecien su valor agregando y lo recomienden a otros. Habilidad para mostrarse proactivo para atender con rapidez al cliente y ofrecer un trato muy cortes. Capacidad para conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente
B	Capacidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos; demostrar interés por atender a los clientes con rapidez, diagnosticar correctamente sus necesidades y plantear soluciones adecuadas.
C	Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus demandas.
D	Provoca quejas y pierde clientes, tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

Productividad

Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

A	Capacidad de desafiarse a si mismo estableciéndose objetivos cada vez mas altos, y alcanzarlos. En un referente a imitar por sus pares.
B	Capacidad para establecer objetivos que superan el promedio, excediendo lo que se espera para su nivel.
C	Capacidad para cumplir con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado
D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores

Responsabilidad

Esta competencia esta asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

A	Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad esta por encima de lo esperado para su nivel o posición
B	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
C	Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calida mínima necesaria para lograr el objetivo.
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

Tolerancia a la presión

Se trata de habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición

A	Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
B	Habilidad para alcanzar los objetivos aunque este presionado por el tiempo y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia
C	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque este presionado por el tiempo y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole; desacuerdos, oposición, diversidad.

Trabajo en equipo

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones en equipo

TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad para participar activamente en el logro de una meta común, aun detrimento de los propios objetivos.

A	Capacidad para promover y alentar la comunicación, actuando como en su área de actuación y lograr así comprensión y compromiso grupal, demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos problemas y opiniones.
B	Habilidad para integrar los diversos estilos y capacidades existentes en un equipo a fin de optimizar el desempeño y promover el entusiasmo. Capacidad para ayudar al equipo a centrarse en los objetivos y apoyar y alentar las actividades en equipo de los miembros
C	Capacidad para compartir información y trabajar cooperativamente con el equipo, siendo flexible y sensible. Habilidad para ayudar a los nuevos miembros a integrarse al equipo.
D	Explicita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variada situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo

A	Capacidad para modificar sus objetivos y acciones a fin de responder con rapidez a cambios organizacionales o de prioridad en las tareas a realizar, aceptando de buen grado estas variaciones en la estrategia de negocios o proyectos que establezca la organización de sus superiores.
B	Capacidad para decidir que hacer en función de la situación planteada, modificando su comportamiento para adaptarse a la misma o a las personas que intervienen, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o del proceso en general.
C	Capacidad para aplicar normas o procedimientos adecuados a la situación planteada, de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización
D	Capacidad para aceptar puntos de vista de superiores y reconocer que la forma que los demás tienen de ver las cosas es tan válida como la suya, cambiando cuando sea necesario.

NOTA: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que esta desarrollada en el nivel mínimo.

Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

A	Capacidad para manejar efectivamente sus emociones, evitando las manifestaciones de las emociones fuertes o del estrés sostenido. Habilidad para seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.
B	Capacidad para actuar con calma en situaciones emocionales difíciles; capacidad de sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación
C	Capacidad para actuar controlar sus emociones a pesar de sentir el impulso de hacer algo inapropiado, resistiendo la tentación. Habilidad para apartarse del factor desencadenante de las emociones, para controlarlas
D	Capacidad para involucrarse, sentir la presión de la situación y mantenerse al margen.

NOTA: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia sino que esta desarrollada en el nivel mínimo.

Conciencia organizacional

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo ser capaz de prever como afectaran los nuevos acontecimientos o situaciones a las personas.

A	Capacidad para comprender las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones, o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan
B	Capacidad para comprender, describir y utilizar las relaciones de poder e influencia existentes dentro de una organización/institución con un sentido claro como influir en ellas.
C	Capacidad para comprender y utilizar las estructuras informales identificando las figuras clave. Habilidad para aplicar este conocimiento aun en situaciones adversas.
D	Capacidad para identificar o utilizar la estructura formal o jerárquica de una organización/institución, la cadena de mando, las normas. Los procedimientos operativos establecidos, etc. Capacidad para entender las normas, los procedimientos establecidos.

NOTA: Este rango, el GRADO D no indica la ausencia de la competencia sino que esta desarrollada en el nivel mínimo.

Confianza en sí mismo

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/área de incumbencia.

A	Capacidad para enfrentar a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza, Habilidad para asumir misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas, disfrutando el desafío que significan
B	Capacidad para buscar nuevas responsabilidades. Habilidad para expresar sus desacuerdos con superiores o personas en una posición superior de manera educada. Presentando su posición en forma clara y segura.
C	Capacidad para tomar decisiones o actuar con autonomía a pesar de no contar con el apoyo de sus compañeros mas allá de sus atribuciones formales.
D	Capacidad para trabajar sin requerir supervisión. Habilidad para mostrarse seguro ante los demás.

NOTA: Este rango, el GRADO D no indica la ausencia de la competencia sino que esta desarrollada en el nivel mínimo.

Desarrollo de relaciones

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y calidas o redes de contactos con distintas personas.

A	Capacidad para planificar y desarrollar redes de relación con colegas, clientes y compañeros de trabajo, acudiendo a sus relaciones y contactos para mantener informando e identificar oportunidades de negocios sobre las que informara a su superiores, dentro de su marco de incumbencia.
B	Capacidad para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de contactos con intereses comunes.
C	Habilidad para establecer y mantener relaciones cordiales con amplio circulo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en las tareas de las que es responsable.
D	Capacidad de relacionarse informalmente con personas de diferentes ámbitos.

NOTA: Este rango, el GRADO D no indica la ausencia de la competencia sino que esta desarrollada en el nivel mínimo.

Desarrollo de las personas

Implica un esfuerzo constante por mejorar la información y el desarrollo, tanto a los personales como de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.

A	Capacidad de brindar retroalimentación (feedback) para que los colaboradores sepan que están haciendo bien y si eso se adapta a lo esperado. Habilidad para comunicar de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
B	Capacidad para facilitar el aprendizaje explicando como y por que las cosas se hacen de una determinada manera. Habilidad para asegurarse por distintos medios de que se hayan comprendido adecuadamente sus explicaciones e instrucciones.
C	Capacidad para dedicar tiempo a explicar a los demás como se deben realizar los trabajos, dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias que puedan ayudar.
D	Capacidad par admitir que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento, realizando comentarios positivos sobre el potencial de las capacidades de los demás.

NOTA: Este rango, el GRADO D no indica la ausencia de la competencia sino que esta desarrollada en el nivel mínimo.

Impacto de influencia

Implica la actitud de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Esta basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.

A	Capacidad para utilizar influencias y cadenas de influencia indirectas utilizando una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones destinadas a influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores. Habilidad para anticiparse y prepararse para las reacciones de los otros.
B	Capacidad para calcular el impacto de las palabras o acciones, y adaptar los argumentos a fin de atraer el interés de los demás. Habilidad para anticiparse al efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él, y llevar a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado
C	Capacidad para llevar a cabo acciones destinadas a persuadir a otros, y elaborar anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo.
D	Habilidad para realizar acciones tendientes a producir un impacto determinado sobre los demás, mostrando preocupación, el estatus, la apariencia, etc.

NOTA: Este rango, el GRADO D no indica la ausencia de la competencia sino que esta desarrollada en el nivel mínimo.

Pensamiento analítico

Es la capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicaciones. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, la comparación entre diferentes elementos o aspectos, y el establecimiento racional de prioridades. También incluye entender la sucesión de hechos en una secuencia y las relaciones causa-efecto de los hechos.

A	Capacidad para utilizar diversas técnicas a fin de separar los problemas complejos en las partes que los componen e identificar diversas soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas.
B	Capacidad para descomponer los problemas en sus partes y establecer relaciones casuales sencillas. Habilidad para identificar los pros y los contras de una decisión y marcar prioridades en las tareas según su orden de importancia.
C	Capacidad para descomponer los problemas en sus partes y establecer relaciones causales sencillas. Habilidades para identificar los pros y los contras en las tareas según su orden de importancia
D	Capacidad para dividir los problemas o situaciones en partes, sin atribuirles ninguna valoración concreta, realizando una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados

NOTA: Este rango, el GRADO D no indica la ausencia de la competencia sino que esta desarrollada en el nivel mínimo.

Preocupación por el orden y la claridad

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

A	Capacidad para realizar el seguimiento de las tareas y proyectos asignados, y preocuparse por mejorar el orden de todo lo que esta bajo su responsabilidad, presentando a sus superiores propuesta para mejorar el orden y la claridad en las tareas.
B	Capacidad para realizar el seguimiento del trabajo de los demás vigilando la claridad del mismo, de modo de asegurarse de que se siguen los procedimientos y las pautas de calidad establecidos. Habilidad para aplicar y explicar a otros normas y procedimientos que deben ser utilizados.
C	Capacidad para comprobar la claridad y exactitud de las tareas a su cargo y, si está a su alcance, las de otros, preocupándose por cumplir con las normas y procedimientos
D	Capacidad para demostrar preocupación por el orden y la transparencia, y buscar la claridad de funciones, tareas, datos, expectativas, preferentemente por escrito. Habilidad para rechazar firmemente acciones contrarias a las normas y procedimientos.

NOTA: Este rango, el GRADO D no indica la ausencia de la competencia sino que esta desarrollada en el nivel mínimo.

Pensamiento conceptual

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

A	Capacidad para utilizar criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas y reconocer cuando una situación presente es igual a una pasada. Habilidad para explicar situaciones o resolver problemas y desarrollar conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Capacidad para explicar situaciones o ideas complejas de manera clara, simple y comprensible para otros, integrando ideas, datos, clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
B	Capacidad para analizar situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos en su experiencia. Habilidad para utilizar y adaptar adecuadamente los conceptos y principios complejos aprendidos.
C	Capacidad para identificar pautas, tendencias o eventualmente fallas o carencias de la información que maneja-, y reconocer e identificar las similitudes entre una nueva y algo que ocurrió en el pasado
D	Capacidad para utilizar criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas par identificar los problemas y reconocer cuando una situación presente es igual que una pasada.

NOTA: Este rango, el GRADO D no indica la ausencia de la competencia sino que esta desarrollada en el nivel mínimo.