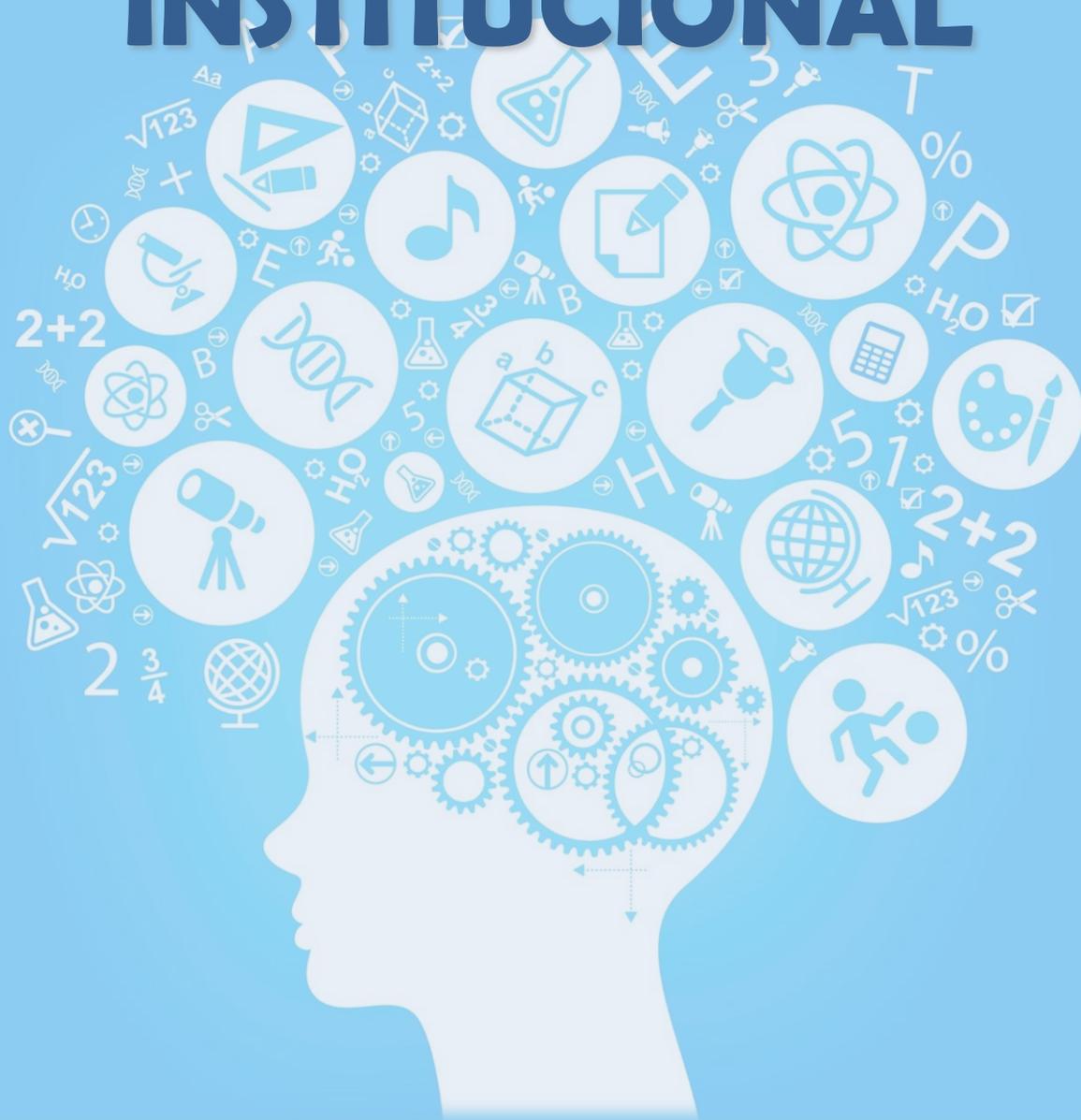


DICCIONARIO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONAL



CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 3 |
| 2. ALCANCE | 3 |
| 3. PENSAMIENTO FILOSÓFICO..... | 3 |
| 4. ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?..... | 4 |
| 5. COMPONENTES DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS | 5 |
| 6. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS POR GRUPOS OCUPACIONALES | 7 |
| 7. <i>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</i> | 9 |
| 7.1. Competencias de Gestión..... | 10 |
| 7.1.1. Creatividad e Innovación | 10 |
| 7.1.2. Servicio al cliente interno/externo..... | 10 |
| 7.1.3. Responsabilidad organizacional | 10 |
| 7.1.4. Orientación por el orden, la calidad y la precisión | 11 |
| 7.2. Competencias de Eficacia Personal..... | 12 |
| 7.2.1. Cumplimiento de Normativas (y políticas)..... | 12 |
| 7.2.2. Gestión y adaptación al cambio | 12 |
| 7.2.3. Pensamiento y habilidad analítica..... | 12 |
| 7.2.4. Compromiso con el trabajo..... | 13 |
| 7.2.5. Iniciativa | 13 |
| 7.3. Competencias de Logro y Acción | 14 |
| 7.3.1. Eficacia y Orientación a resultados..... | 14 |
| 7.3.2. Planificación y organización del tiempo y tareas..... | 14 |
| 7.3.3. Tolerancia a la presión..... | 14 |

| | |
|---|-----------|
| 8. COMPETENCIAS DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA..... | 15 |
| 8.1. Habilidades Directivas | 16 |
| 8.1.1. Liderazgo | 16 |
| 8.1.2. Resolución de problemas y conflictos..... | 16 |
| 8.1.3. Toma de decisiones | 16 |
| 8.1.4. Pensamiento estratégico | 17 |
| 8.1.5. Habilidad para delegar y empoderar | 17 |
| 8.2. Manejo y Administración Interpersonal..... | 18 |
| 8.2.1. Trabajo en equipo | 18 |
| 8.2.2. Manejo de Relaciones Humanas | 18 |
| 8.2.3. Comunicación efectiva | 18 |
| 8.2.4. Habilidad de negociación..... | 19 |
| 9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS..... | 20 |
| 9.1. TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN | 21 |
| 9.1.1. Búsqueda de información | 21 |
| 9.1.2. Manejo de tecnología..... | 21 |
| 9.1.3. Manejo de un segundo idioma..... | 21 |
| ANEXO I. NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA | 22 |

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS FONDO DE CONSERVACIÓN VIAL (FOVIAL)

1. INTRODUCCIÓN

El Diccionario de Competencias ha sido elaborado para ser una guía en la gestión del talento humano por competencias. Se ha adaptado a las necesidades de la organización, como también a su cultura, visión, misión y principios.

La descripción estandarizada constituye una norma, un referente válido, permitiendo minimizar el margen de error producto de las interpretaciones personales que pudieran darse, y convertir a las competencias en los parámetros establecidos por la organización para determinado perfil.

2. ALCANCE

El diccionario es la base para definir cada competencia y las descripciones de cada nivel de competencia en función de cada tipo de cargo: Gerencia, Jefatura, Técnico, Administrativo, y Operativo.

La incorporación de competencias al Diccionario requiere de una definición conceptual de la misma y de los distintos niveles requeridos; a su vez de la actualización permanente de su contenido, así como de la incorporación de nuevas competencias requeridas en el futuro.

3. PENSAMIENTO FILOSÓFICO

El Diccionario de competencias ha sido armonizado con la cultura y pensamiento filosófico de FOVIAL, detallándose éstos a continuación:

Misión

Somos responsables de la conservación de la red vial asignada, realizando una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos, promoviendo el uso de nuevas tecnologías, con personal especializado y profesional, para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

Visión

Ser un modelo de gestión institucional a nivel latinoamericano, con solvencia financiera, con el mejor talento humano, gestión innovadora y sistemas de calidad que garanticen la mejora continua para brindar un nivel adecuado de conservación de la red vial.

Valores

- **Transparencia:** Realizamos nuestro trabajo con estricto apego al marco legal establecido y ponemos la información a disposición de los interesados.
- **Creatividad e innovación:** estimulamos y ponemos en práctica las nuevas ideas para mejorar la gestión.

- **Honestidad:** nuestras actuaciones son apegadas a la ética y probidad.
- **Lealtad:** realizamos nuestro trabajo con plena convicción de servicio a la institución, porque con ello servimos a la población.
- **Compromiso:** estamos dispuestos al cumplimiento de los objetivos institucionales en beneficio de los usuarios.
- **Pasión por la calidad y la excelencia:** todas nuestras acciones están impregnadas de excelencia y mejora continua.

4. ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Entenderemos por Competencias: Aquellas combinaciones de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona ser “competente” en la función que realiza, es decir, lograr un desempeño de acuerdo a los estándares de calidad definidos por FOVIAL o superiores a estos.

Para que el trabajador desarrolle los comportamientos observables asociados a una competencia (hacer), es necesaria la presencia conjunta de los cinco componentes de las competencias: lo que sabe (su conocimiento); lo que sabe hacer (su habilidad para poner en práctica esos conocimientos); saber ser o estar (sus actitudes); querer hacer (su motivación) y poder hacer (aptitud profesional, los recursos disponibles, lo favorable del medio).



Fuente: Centro Internacional de Formación de la OIT 2007, Edición 2007

Las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Incluyen el saber, el saber ser y el saber hacer. Por tanto, el desarrollo de competencias es el resultado de adquirir unos conocimientos, consolidar unas actitudes y dominar ciertas habilidades, por lo que explicamos un poco de lo que acabamos de mencionar:

Los conocimientos se obtienen a través de la adquisición de nuevos datos mediante la información. Para desarrollar cualquier competencia es conveniente empezar adquiriendo conocimientos teóricos sobre ella; los programas de formación internos y externos –cursos, jornadas, seminarios, etc.- que se establecen en y desde las organizaciones, son un medio adecuado para adquirir estos conocimientos.

Las actitudes son las motivaciones que la persona tiene frente a la acción que se desarrollan mediante un proceso de formación, con la cual se pretende conseguir que la motivación racional de la persona coincida con su motivación afectiva. Este esfuerzo requiere una actitud de compromiso con el aprendizaje de la competencia.

Las habilidades son las destrezas operativas necesarias para conseguir que la decisión tomada se transforme en acción. Para ello se requiere un entrenamiento adecuado que consiste en la repetición de acciones. El propio desempeño profesional constituye el medio óptimo para adquirir estas habilidades.

5. COMPONENTES DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

En el Diccionario, cada competencia se presenta con la siguiente estructura:

- **Título de la Competencia:** corresponde al nombre de la competencia, y engloba los comportamientos que deben tener los ocupantes de un determinado cargo.
- **Definición:** corresponde a una explicación genérica de la competencia adaptado al quehacer de FOVIAL.
- **Niveles:** son los comportamientos específicos asociados a la competencia, es decir, son los elementos que evidencian la presencia de la competencia en la persona.

En las competencias se marcan cinco grados que indican un diferente nivel de desarrollo manifiesto en cada una de ellas. Dentro de los grados de cada competencia no se establece una diferenciación en la definición de las mismas, más bien marca una diferencia en la exigencia de su desarrollo. De esta forma, para los niveles Gerenciales y Jefaturas, en general, se espera un desarrollo de grado E o D, para los niveles Intermedios se solicita un grado de alrededor de C y en los niveles Iniciales un grado B o A.

Los niveles de competencias son de gran utilidad al momento de identificar requerimientos de nuevo personal, evaluar desempeño por competencias, identificar brechas de desarrollo y necesidades de capacitación, entre otros.

Dentro de este diccionario encontrará que las competencias se han clasificado en categorías, de acuerdo al siguiente esquema:

| TIPO | SUB TIPO | # | Competencia |
|---------------------------------|-----------------------|----|---|
| 1. Competencias genéricas | 1.1 De Gestión | 1 | Creatividad e Innovación |
| | | 2 | Servicio al cliente interno/externo |
| | | 3 | Responsabilidad organizacional |
| | | 4 | Orientación por el orden, la calidad y la precisión |
| | 1.2 Eficacia Personal | 5 | Cumplimiento de Normativas (y políticas) |
| | | 6 | Gestión y adaptación al cambio |
| | | 7 | Pensamiento y habilidad analítica |
| | | 8 | Compromiso con el trabajo |
| | | 9 | Iniciativa |
| | 1.3 Logro y Acción | 10 | Eficacia y Orientación a resultados |
| | | 11 | Planificación y organización del tiempo y tareas |
| | | 12 | Tolerancia a la presión |

| TIPO | SUB TIPO | # | Competencia |
|---|---|--------------------------------|--------------------------------------|
| 2. Competencias de administración y gerencia | 2.1 Habilidades Directivas | 13 | Liderazgo |
| | | 14 | Resolución de problemas y conflictos |
| | | 15 | Toma de decisiones |
| | | 16 | Pensamiento estratégico |
| | | 17 | Habilidad para delegar y empoderar |
| | 2.2 Manejo y Administración Interpersonal | 18 | Trabajo en equipo |
| | | 19 | Manejo de Relaciones Humanas |
| | | 20 | Comunicación efectiva |
| | | 21 | Habilidad de negociación |
| | | 3. Competencias específicas | 3.1 Tecnología e información |
| 23 | Manejo de tecnología | | |
| 24 | Manejo de un segundo idioma | | |

6. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS POR GRUPOS OCUPACIONALES

Se ha realizado una clasificación por nivel de jerarquía en la cual se han asignado competencias relacionadas con el quehacer ocupacional de cada cargo. Dependiendo de cada uno de los siguientes perfiles aplicará un conjunto de competencias específicas.

| TIPO | SUB TIPO | # | Competencia | Directivo | Ejecutivo | Especialista | Profesional | Personal Técnico | Personal Administrativo | Personal Operativo |
|------------------------------|-----------------------|----|---|-----------|-----------|--------------|-------------|------------------|-------------------------|--------------------|
| | | | | 13 | 13 | 13 | 13 | 12 | 12 | 10 |
| 1. Competencias genéricas | 1.1 De Gestión | 1 | Creatividad e Innovación | | | B | B | | | |
| | | 2 | Servicio al cliente interno/externo | | | C | C | B | C | C |
| | | 3 | Responsabilidad organizacional | A | | C | C | | | C |
| | | 4 | Orientación por el orden, la calidad y la precisión | | | B | B | C | B | B |
| | 1.2 Eficacia Personal | 5 | Cumplimiento de Normativas (y políticas) | | | C | C | C | C | C |
| | | 6 | Gestión y adaptación al cambio | A | B | C | C | | | |
| | | 7 | Pensamiento y habilidad analítica | A | B | C | C | | | |
| | | 8 | Compromiso con el trabajo | | | | | C | D | D |
| | | 9 | Iniciativa | A | B | B | B | C | C | D |
| | 1.3 Logro y Acción | 10 | Eficacia y Orientación a resultados | | B | B | B | C | C | C |

| TIPO | SUB TIPO | # | Competencia | Directivo | Ejecutivo | Especialista | Profesional | Personal Técnico | Personal Administrativo | Personal Operativo |
|---|---|----|--|-----------|-----------|--------------|-------------|------------------|-------------------------|--------------------|
| | | | | 13 | 13 | 13 | 13 | 12 | 12 | 10 |
| | | 11 | Planificación y organización del tiempo y tareas | | | C | C | B | B | D |
| | | 12 | Tolerancia a la presión | | | C | C | C | C | |
| 2. Competencias de administración y gerencia | 2.1 Habilidades Directivas | 13 | Liderazgo | A | B | | | | | |
| | | 14 | Resolución de problemas y conflictos | A | B | | | | | |
| | | 15 | Toma de decisiones | A | B | | | | | |
| | | 16 | Pensamiento estratégico | A | B | | | | | |
| | | 17 | Habilidad para delegar y empoderar | A | B | | | | | |
| | 2.2 Manejo y Administración Interpersonal | 18 | Trabajo en equipo | | | | | C | D | D |
| | | 19 | Manejo de Relaciones Humanas | | | | | C | D | D |
| | | 20 | Comunicación efectiva | A | B | | | | | |
| | | 21 | Habilidad de negociación | A | B | | | | | |
| 3. Competencias específicas | 3.1 Tecnología e información | 22 | Búsqueda de información | | | | | C | D | |
| | | 23 | Manejo de tecnología | B | B | C | C | C | C | |
| | | 24 | Manejo de un segundo idioma | C | C | C | C | | | |



7. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Son los pilares que sostiene la visión, misión, principios, cultura y objetivos de las organizaciones, manifestados en aquellas capacidades que debe exhibir cada integrante de la organización, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona, que determinan y predicen el comportamiento que conduce al logro de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

En las competencias institucionales se evidencian las capacidades que hace a una persona ser más efectiva que otra en el desempeño de una tarea o un cargo. Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador(a) y directivo(a), no se excluye a nadie, ya que usualmente están relacionadas con las Core Competence (competencias nucleares); es decir, esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva y estratégica.

Estas competencias son utilizadas para potencializar el capital humano a favor de los objetivos del cargo, área y organización; su conocimiento permite enfocar los esfuerzos formativos para contar con un Equipo Humano que refleja nuestra cultura Organizacional y que exhibe en su comportamiento las competencias claves de éxito para superar o alcanzar los resultados esperados.



7.1. Competencias de Gestión

| | |
|--|---|
| 7.1.1. Creatividad e Innovación | Niveles de competencia: El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. |
| Se refiere a la participación activa en la solución de problemas, generando ideas originales e ingeniosas. | E Sugiere ideas sencillas para resolver errores cotidianos. |
| | D Aporta soluciones innovadoras a dificultades en su puesto de trabajo. |
| | C Contribuye con nuevas alternativas y maneja muchas opciones diferentes frente a situaciones laborales . |
| | B Colabora con ideas originales y busca opciones ingeniosas y realizables más allá de sus responsabilidades . |
| | A Presenta soluciones y proyectos muy ingeniosos y realizables para atender situaciones organizacionales . |
| 7.1.2. Servicio al cliente interno/externo | Niveles de competencia: El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. |
| Implica enfocar los esfuerzos hacia satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, buscando la mejora en los servicios que brinda. | E Escucha y hace preguntas sobre las necesidades de los clientes. |
| | D Escucha atentamente a los clientes y busca satisfacer sus necesidades. |
| | C Cumple con las exigencias y necesidades de los clientes. Responde a sus demandas y satisface sus expectativas. |
| | B Indaga las necesidades del cliente orientadas a realizar adaptaciones, propuestas y mejoras en el servicio. |
| | A Desarrolla planes de servicio a largo plazo con el cliente, buscando sorprenderle. |
| 7.1.3. Responsabilidad organizacional | Niveles de competencia: El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. |
| Es la búsqueda de excelencia en el trabajo. Se identifica con la organización y se compromete al cumplimiento de objetivos y metas. | E Cumple con sus responsabilidades de acuerdo a instrucciones . |
| | D Cumple con sus responsabilidades incorporando ideas nuevas. Defiende los intereses de su área y de la organización . |
| | C Es responsable y comprometido . Defiende los intereses de la organización, genera y propone ideas y soluciones . |
| | B Trabaja con objetivos y metas retadoras, no se limita a lo que su descriptor de puesto establece, sino que busca superar lo esperado con excelencia . |
| | A Desarrolla y crea procesos organizacionales orientados a superar constantemente las metas ya establecidas. |

| 7.1.4. Orientación por el orden, la calidad y la precisión | Niveles de competencia: | |
|--|---|---|
| Es la preocupación por expresar la complejidad de las acciones realizadas para mantener o incrementar el orden y la precisión en el medio laboral, que oscila desde el mantener un área de trabajo ordenada y una preocupación general por la claridad hasta montar nuevos y complejos sistemas para incrementar la calidad. | El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. | |
| | E | Toma algunas acciones por el orden en su área de trabajo. |
| | D | Busca activamente lograr un nivel de calidad en las funciones y tareas de su puesto. |
| | C | Cumple con todos los requisitos de calidad de la institución. Comprueba siempre la precisión en la ejecución de sus tareas. |
| | B | Promueve en su área el cumplimiento de los procedimientos y brinda apoyo a los demás en temas de calidad. |
| A | Genera y fomenta estrategias orientadas a garantizar la calidad en toda la institución . | |

7.2. Competencias de Eficacia Personal

| | | |
|--|--|---|
| 7.2.1. Cumplimiento de Normativas (y políticas) | Niveles de competencia: | |
| <p>Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones laborales de la institución y otras normativas aplicables a su puesto.</p> | El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. | |
| | E | Cumple las reglas, procedimientos y políticas. |
| | D | Cumple las reglas, procedimientos y políticas en todo momento y eventualmente aporta nuevas ideas. |
| | C | Cumple las reglas, procedimientos y políticas en todo momento y siempre aporta nuevas ideas y soluciones. |
| | B | Respeta las normativas, procedimientos y políticas y es diligente para anticipar circunstancias que propicien cambios en las mismas. |
| | A | Propone modificaciones o ampliaciones a las normativas para regularizar situaciones no normadas o insuficientemente reguladas. |
| 7.2.2. Gestión y adaptación al cambio | Niveles de competencia: | |
| <p>Es la capacidad para adaptarse y avenirse, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surge, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.</p> | El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. | |
| | E | Se le observa interés en las actividades que implican cambios en tareas diarias. |
| | D | Evalúa y observa la situación objetivamente para adaptarse en función de las condiciones de trabajo. |
| | C | Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas, ajustándose a nuevos requerimientos. |
| | B | Facilita el cambio ayudando a otros a ajustarse a nuevas situaciones. |
| | A | Sobresale por proponer y fomentar procesos de adaptación ante situaciones de cambio en la organización. |
| 7.2.3. Pensamiento y habilidad analítica | Niveles de competencia: | |
| <p>Representa la habilidad de valorar todas las alternativas posibles y las variantes de una situación particular. Incluye la habilidad de decidirse por la opción más apropiada del abanico de oportunidades.</p> | El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. | |
| | E | Describe las causas que originan un problema. |
| | D | Describe los orígenes clave de las situaciones y sus consecuencias en su trabajo. |
| | C | Explique razonamientos lógicos y comparta conclusiones para resolver problemas complejos. |
| | B | Explique y comparta conclusiones de datos complejos procedentes de diversas fuentes para resolver problemas complejos. |
| | A | Se exprese en términos “macro”, se percate con rapidez de las implicaciones de las situaciones y datos, y extraiga de ello conclusiones, recomendaciones y juicios. |

| 7.2.4. Compromiso con el trabajo | | Niveles de competencia: |
|--|---|--|
| | | El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. |
| Es la capacidad de tomar conciencia sobre la importancia de cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes. | E | Logra eventualmente entregar su trabajo a tiempo y de acuerdo a lo requerido . |
| | D | Alcanza constantemente el estándar requerido en el cumplimiento de sus obligaciones. |
| | C | Cumple siempre con los niveles de calidad exigidos y constantemente muestra compromiso por realizar su trabajo correctamente. |
| | B | Sobrepasa el estándar requerido. Su trabajo sobresale por ser de alta calidad . |
| | A | Brilla en el cumplimiento de sus compromisos. Todo lo que hace lo realiza con altos niveles de excelencia . Antepone a sus intereses personales , el cumplimiento de los objetivos institucionales. |

| 7.2.5. Iniciativa | | Niveles de competencia: |
|--|---|---|
| | | El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. |
| Es la habilidad de mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones. | E | Es capaz de resolver distintos tipos de problemas con constante supervisión. |
| | D | Trabaja ocasionalmente de forma independiente en sus tareas. |
| | C | Trabaja de manera independiente y resuelve diferentes situaciones por su propia cuenta. |
| | B | Sea independiente en su trabajo y genera confianza en su equipo. |
| | A | Trabaja con éxito de forma independiente y genera confianza a nivel organizacional . |

7.3. Competencias de Logro y Acción

| | | |
|--|---|--|
| 7.3.1. Eficacia y Orientación a resultados | Niveles de competencia: El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. | |
| Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización. | E | En ocasiones específicas cumple con sus tareas según instrucciones recibidas . |
| | D | Realiza sus obligaciones, cumpliendo casi siempre las metas y dando resultados . |
| | C | Cumple siempre sus metas y sus compromisos laborales, de acuerdo a lo asignado. |
| | B | Trabaja con objetivos y metas retadoras , busca superar lo esperado. |
| | A | Desarrolla y crea procesos organizacionales orientados a superar constantemente las metas ya establecidas. |
| 7.3.2. Planificación y organización del tiempo y tareas | Niveles de competencia: El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. | |
| Se refiere a planear y organizar el tiempo en forma ordenada y ponderada, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y del puesto de trabajo, así como las prioridades, en el corto, mediano y largo plazo. | E | Organiza y prioriza su trabajo para cumplir con sus metas. |
| | D | Administra constantemente su tiempo y determina la duración y complejidad de las tareas a realizar. |
| | C | Gestiona su tiempo de forma efectiva , utilizando eficientemente los recursos, y anticipándose a posibles dificultades. |
| | B | Ayuda a otras personas a planificar y coordinar sus trabajos de manera efectiva. |
| | A | Es una ayuda en los grupos de trabajo , para la planificación y organización de tareas complejas de impacto organizacional . |
| 7.3.3. Tolerancia a la presión | Niveles de competencia: El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. | |
| Se refiere a mantenerse estable ante situaciones de mucha presión, desacuerdo y dificultad. | E | Responde ante situaciones difíciles, controlando sus reacciones. |
| | D | Tolera la presión ante situaciones tensas y busca ayuda para solucionar el problema . |
| | C | Maneja la presión y responde bien ante situaciones difíciles, resolviendo situaciones por su cuenta . |
| | B | Aporta ideas claras en situaciones de alta presión, dirigiendo sus esfuerzos y el de otros a buscar soluciones . |
| | A | Mantiene control emocional en situaciones de alta presión, tomando decisiones de impacto organizacional . |



8. COMPETENCIAS DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

Estas habilidades se constituyen en hábitos y comportamientos que nos distinguen como profesionales y que marcan la diferencia en el momento de relacionarnos con los demás, solucionar un conflicto o emprender proyectos.

Estas habilidades se encuentran conforme con el conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales, las relaciones y la forma de interactuar con otras personas.

Las competencias personales son llamadas blandas porque se caracterizan por su capacidad de adaptación, ya que no obedecen a una regla fija porque son evolutivas, mejorables y moldeables.



8.1. Habilidades Directivas

| | | |
|--|---|---|
| <p>8.1.1. Liderazgo</p> | <p>Niveles de competencia: El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores.</p> | |
| <p>Capacidad de guiar a los demás hacia el logro de objetivos con entusiasmo, compromiso y confianza.</p> | E | <p>En ocasiones anima a los demás.</p> |
| | D | <p>Casi siempre, toma la iniciativa y motiva a su equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos.</p> |
| | C | <p>Motiva siempre a quienes le rodean a cumplir los objetivos del equipo.</p> |
| | B | <p>Motiva siempre y da optimismo hacia su equipo a cumplir los objetivos institucionales con excelencia, aunque esté en desacuerdo con las decisiones superiores tomadas o giradas.</p> |
| | A | <p>Es un modelo que inspira y transmite compromiso para cumplir con los objetivos de la institución.</p> |
| <p>8.1.2. Resolución de problemas y conflictos</p> | <p>Niveles de competencia: El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores.</p> | |
| <p>Esta competencia se refiere al nivel de análisis y de solución de problemas requerido por las funciones asignadas a un Cargo que el trabajador debe desempeñar y la responsabilidad por la toma de decisiones en la solución de los mismos.</p> | E | <p>Muestra capacidad para lograr acuerdos relacionados con su cargo de trabajo.</p> |
| | D | <p>Se auxilia de precedentes y supervisión ante la variación de su trabajo o para la resolución de dificultades.</p> |
| | C | <p>Analiza y resuelve problemas o situaciones críticas de relativa trascendencia para su equipo de trabajo.</p> |
| | B | <p>Analiza y busca nuevas estrategias de solución de problemas complejos de importante trascendencia para la organización.</p> |
| | A | <p>Toma decisiones críticas de gran impacto para la organización, desarrolla nuevos conceptos y aplica técnicas analíticas altamente avanzadas para la solución de situaciones complejas.</p> |
| <p>8.1.3. Toma de decisiones</p> | <p>Niveles de competencia: El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores.</p> | |
| <p>Disposición y habilidad para elegir opciones acertadas basadas en el análisis propio de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.</p> | E | <p>Realice un análisis sencillo para la toma de decisiones.</p> |
| | D | <p>Tome decisiones sencillas, de forma ágil, cuando cuenta con la información necesaria.</p> |
| | C | <p>Tome decisiones realizando análisis amplio de la situación, utilizando su sentido común, experiencia y buen juicio.</p> |
| | B | <p>Base sus decisiones en análisis complejos, experiencia, opiniones de personas e información disponible para elegir la mejor de las opciones y asumiendo el menor número de riesgos.</p> |
| | A | <p>Toma decisiones ágil y habilidosamente, seleccionando la mejor opción, basándose en experiencia, opiniones de personas e información disponible</p> |

| 8.1.4. Pensamiento estratégico | Niveles de competencia: | |
|--|---|---|
| Es la capacidad de ajustarse ingeniosamente a la realidad interna y externa, distribuir los recursos y establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados. | El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. | |
| | E | Es capaz de definir y priorizar tareas y actividades que le permiten cumplir con sus metas . |
| | D | Es capaz de establecer objetivos y actividades eficientemente de acuerdo a los objetivos fijados. |
| | C | Define acciones acertadas y establece planes de acción creativos ante necesidades internas . |
| | B | Maniobra eficientemente ante la complejidad del entorno y genera soluciones oportunas . |
| | A | Crea soluciones y planes de acción orientados a conducir a la organización hacia su excelencia . |

| 8.1.5. Habilidad para delegar y empoderar | Niveles de competencia: | |
|--|---|--|
| Capacidad para utilizar la posición de sus colaboradores para delegarles la toma de decisiones, así como otras responsabilidades en forma apropiada. | El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. | |
| | E | Toma, alguna vez, acciones de delegación basado en la capacidad de las personas y muestra respeto hacia sus responsabilidades. |
| | D | Generalmente , delega tareas y se preocupa por buscar mecanismos de delegación que den buenos resultados . |
| | C | Siempre comparte la responsabilidad de tomar decisiones y de afrontar las consecuencias mediante estrategias de delegación. |
| | B | Es muy hábil apoyándose en otras personas en la ejecución de tareas y decisiones importantes . Es una persona estratega en el uso de mecanismos de empoderamiento. |
| | A | Instruye y enseña a integrantes del equipo en el uso de mecanismos de empoderamiento . |

8.2. Manejo y Administración Interpersonal

| 8.2.1. Trabajo en equipo | Niveles de competencia: | |
|---|---|---|
| | El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. | |
| Es la capacidad de trabajar con individuos para conseguir metas comunes, afrontando los desacuerdos y obteniendo resultados a través del consenso, impulsando una actitud cooperadora e iniciativas multidisciplinares. Quienes poseen esta competencia son eficaces incluso cuando se encuentran trabajando en algo que no está directamente relacionado con su área laboral | E | Realiza la parte del trabajo que le corresponde , manteniendo informados a los demás y estando al corriente de temas que le afecten. |
| | D | Participa constantemente en actividades de equipo asignadas por su jefatura inmediata en su área de trabajo, compartiendo información útil y creando buenas relaciones. |
| | C | Es diligente y colaborador hacia los demás miembros del equipo asignados por su jefatura inmediata en su área de trabajo, y con otras unidades organizativas. Aporta y recibe apoyo, ideas y opiniones. |
| | B | Fomenta y motiva el trabajo en equipo en su área de trabajo y con otras unidades organizativas. Crea un ambiente de trabajo amistoso y muestra actos de servicio a los demás. |
| | A | Realiza propuestas para la integración y el compañerismo en la Institución. Antepone a sus intereses personales , el cumplimiento de los objetivos institucionales. |

| 8.2.2. Manejo de Relaciones Humanas | Niveles de competencia: | |
|---|---|---|
| | El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. | |
| Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con distintas personas. Habilidad para entender, escuchar y comprender a los demás | E | A veces es respetuoso en sus relaciones con los demás. |
| | D | Generalmente muestra interés por establecer buenas relaciones dentro de su equipo de trabajo. |
| | C | Mantiene buenas relaciones con todo tipo de personas dentro de la institución. Es capaz de comprender a los demás cuando están en una situación difícil. |
| | B | Establece relaciones interpersonales constructivas y efectivas . Es hábil para facilitar un ambiente de confianza dentro de su equipo de trabajo. |
| | A | Facilita las buenas relaciones interpersonales en todas las áreas dentro de la Institución, con las que tiene relación . Es hábil para mediar con las personas incluso en situaciones muy tensas. |

| 8.2.3. Comunicación efectiva | Niveles de competencia: | |
|---|---|---|
| | El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. | |
| Es la capacidad de informar clara, concisa, y efectivamente la información, tanto de forma oral como escrita a diversos receptores, desde una sola persona a diversos | E | Se comunica y escucha a los demás. |
| | D | Se le facilita escuchar a los otros y suele darse a entender cuando expresa sus opiniones e ideas. |
| | C | Demuestra seguridad al expresarse y es hábil para escuchar y comprender la información que recibe. |

| | | |
|---|---|---|
| tipos de grupos, es decir, facilita la comprensión mutua entre emisor y receptor, incluso ante audiencias muy variadas. | B | Transmite información comprensible y fomenta el diálogo abierto. Alienta el intercambio de información e ideas. |
| | A | Es referente en la transmisión y recepción de ideas de forma clara y fluida por promover y fomentar la comunicación abierta. |

| | | |
|--|--|---|
| 8.2.4. Habilidad de negociación | Niveles de competencia: | |
| | El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. | |
| Es la habilidad para hacer negociaciones generando alternativas para lograr acuerdos satisfactorios, creando ambientes propicios de colaboración y logrando compromisos duraderos. | E | Muestra habilidad exponiendo ideas en beneficio del cumplimiento de su trabajo. |
| | D | Realice acuerdos satisfactorios , investigue los intereses y situaciones de la otra parte. |
| | C | Negocie y actúe como intermediario/a efectivamente en conflictos entre compañeros. |
| | B | Logre crear ambientes propicios para la colaboración en conflictos que involucren personas y equipos de trabajo en concordancia con los objetivos de la organización. |
| | A | Negocie, concilie y resuelva conflictos complejos involucrando intereses dentro y fuera de la organización. |



9. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Las competencias específicas se adquieren con la transmisión y asimilación por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico; conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen una disciplina concreta. Competencias que resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica.



9.1. TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN

| | |
|---|--|
| 9.1.1. Búsqueda de información | Niveles de competencia: El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. |
| <p>Es la inquietud constante por saber más sobre cosas, hechos o personas a nivel institucional. Puede implicar el pedir una información concreta y el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, para lo cual aprovecha las reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, entre otros.</p> | <p>E En ocasiones específicas, toma acciones por indagar y buscar en la investigación una necesidad por saciar la curiosidad del saber y del conocimiento en relación a su puesto de trabajo</p> <p>D Regularmente, toma acciones en investigar y satisfacer su curiosidad del conocimiento y del saber en relación a su quehacer institucional.</p> <p>C Indaga e investiga siempre el saber y el conocimiento. Suele ser insistente en la información que busca y aplica lo investigado a sus quehaceres laborales.</p> <p>B Reconoce dónde encontrar la información y la comparte. Es un referente para los demás.</p> <p>A Promueve iniciativas para la implementación de métodos y herramientas que faciliten el trabajo en diferentes áreas. Brinda propuestas de solución para la mejora de procesos basados en los resultados de su investigación.</p> |
| 9.1.2. Manejo de tecnología | Niveles de competencia: El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. |
| <p>Se refiere al uso eficiente de la tecnología incluyendo el manejo de paquetes computacionales (ordenadores de texto, hojas de cálculo, etc.) en función del desarrollo de las labores asignadas.</p> | <p>E Utiliza eventualmente algunos equipos tecnológicos básicos como fotocopiadora, calculadora, teléfono, etc.</p> <p>D Maneja constantemente equipo tecnológico básico. Eventualmente hace uso de equipo de cómputo. Utiliza tiempo para capacitarse en el uso de aquellas herramientas que no maneja.</p> <p>C Maneja muy bien el equipo computacional, paquetes utilitarios básicos e instrumentos tecnológicos, como parte de su trabajo.</p> <p>B Se actualiza y crea nuevas herramientas básicas y documentos utilizando instrumentos tecnológicos. Enseña a sus pares a usar aquellas herramientas que estos desconocen.</p> <p>A Es un referente en el manejo de herramientas tecnológicas. Propone el uso de nuevas herramientas tecnológicas para lograr mayor eficacia y eficiencia en los procesos.</p> |
| 9.1.3. Manejo de un segundo idioma | Niveles de competencia: El análisis de cada nivel incluye el cumplimiento de los comportamientos descritos en los niveles anteriores. |
| <p>Se refiere al conocimiento, comprensión y manejo del idioma inglés para poder entender e interpretar manuales, planos y otros documentos técnicos que contengan este idioma.</p> | <p>E Identifica palabras básicas y comunes.</p> <p>D Lee y escribe palabras básicas y comunes, algunos terminos técnicos de su área de trabajo.</p> <p>C Lee, escribe y escucha en inglés conversaciones básicas.</p> <p>B Lee, escribe, escucha y conversa y mantienen una conversación básica.</p> <p>A Lee, escribe, escucha y conversa ampliamente en inglés.</p> |

ANEXO I. NIVEL DE DESARROLLO DE CADA COMPETENCIA

Los niveles de competencia y las medidas que describen cada uno de los cinco grados marcados indican un diferente nivel de desarrollo manifiesto en cada competencia, los cuales en alguna medida están relacionados con sus responsabilidades laborales. Se detalla a continuación la descripción de cada uno de los niveles de competencia.



Para cada nivel de competencia, en el que se incluyen las unidades de competencia, es posible establecer un grado de dominio con el objetivo de precisar si los conocimientos y las técnicas que abarca son dominados por el individuo, marcando una diferencia en la exigencia del desarrollo de dichas competencias. De esta forma, para los niveles Ejecutivos y Jefaturas en general, se solicita un desarrollo de competencias de grado A o B, para los niveles Intermedios se solicita un grado de alrededor de C y en los niveles Iniciales un grado E o D.

| CALIF. | CALIFICATIVOS | PROFUNDIDAD | FRECUENCIA CON QUE SE MANIFIESTA LA COMPETENCIA | INTENSIDAD CON QUE SE EXPRESA LA COMPETENCIA |
|--------|------------------|--------------------------------|---|--|
| E | <i>Iniciado</i> | <i>Tiende a</i> | <i>Algunas veces</i> | <i>Mínima (Se ven algunas conductas)</i> |
| D | <i>Activo</i> | <i>Bastante</i> | <i>Generalmente (Casi siempre)</i> | <i>Moderadamente (tiende a mostrarla)</i> |
| C | <i>Autónomo</i> | <i>Mucho</i> | <i>Constantemente</i> | <i>Regularmente (según requerimiento)</i> |
| B | <i>Experto</i> | <i>Sobresaliente</i> | <i>Siempre</i> | <i>Sobresaliente (la muestra más que la mayoría)</i> |
| A | <i>Estratega</i> | <i>Excepcional o brillante</i> | <i>Siempre y es un modelo</i> | <i>Excepcional (Brillante)</i> |

| CALIF. | FRECUENCIA CON QUE SE MANIFIESTA LA COMPETENCIA | SUPERVISIÓN Y AUTONOMÍA | IMPACTO |
|--------|---|---|--------------------------|
| E | <i>Algunas veces</i> | <i>Ejecuta con supervisión constante y dirigida</i> | <i>En sí mismo</i> |
| D | <i>Generalmente (casi siempre)</i> | <i>Ejecuta con supervisión intermitente e indirecta</i> | <i>Con convicción</i> |
| C | <i>Constantemente</i> | <i>Ejecuta con autonomía. Sin supervisión</i> | <i>Según se requiere</i> |
| B | <i>Siempre</i> | <i>Hace adecuaciones o sugerencias a la ejecución</i> | <i>En otras personas</i> |
| A | <i>Siempre y es un modelo</i> | <i>Enseña y entrena a otros en la ejecución</i> | <i>En otros grupos</i> |