

Diccionario de competencias

Este diccionario puede ser utilizado para facilitar los siguientes procesos:

- Formulación de preguntas para la entrevista conductual por competencias.
- Diseño de pruebas para la selección de personal.

Escala Conductual:

Descripción de los diferentes niveles de la competencia en términos de conductas, mediante una gradación que va desde un nivel de incompetencia hasta el nivel observable en el cual los individuos evidencian el más alto desarrollo de la competencia, tal como se exponen a continuación:

1. INSUFICIENTE: Es el "nivel de incompetencia": no posee la competencia específica y sus conductas negativas impactan el desempeño y los resultados correlacionados.
2. POR DEBAJO DE LO ESPERADO: Demuestra conductas mínimas, lo que indica la probabilidad de que el individuo tiene dificultades en tareas o asignaciones claves y requiere desarrollo para superar esa brecha manifiesta.
3. PROMEDIO SUFICIENTE: Demuestra conductas que son aceptables o suficientes como evidencia de que el individuo tiene la competencia requerida.
4. EFICIENTE: Demuestra conductas que son evidencia de un nivel significativo en la competencia. Por encima de lo esperado.
5. SUPERLATIVO: Demuestra conductas que son evidencia del mayor nivel de la competencia, lo cual significa que el individuo el mayor grado de dominio de dicha competencia.

Competencias

Competencia: Adaptabilidad

Definición

Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios.
2. Es abierto y flexible en aras incorporar sugerencias o aportes de otros.
3. Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral.
4. Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad.
5. Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Suele amoldarse a los cambios de una manera adecuada, guiando a otros a ver en las nuevas tendencias oportunidad de desarrollo y crecimiento.	Adopta cambios de manera oportuna y en lo pertinente, realiza los ajustes a las Nuevas tendencias.	Demuestra que puede ir al ritmo de los cambios y en lo que lo que la organización le solicita con respecto a los nuevos requerimientos.	Suele resistirse a los cambios por lo que pocas veces se adapta a lo solicitado,	Mantiene una actitud resistente al cambio y de manera recurrente hace lo necesario para ir en contra.

Competencia: Asertividad

Definición

Habilidad social que se manifiesta en una actitud transparente y constructiva en la relación con otros y sobre todo en el abordaje de situaciones difíciles o conflictivas en las que se requiere planteamientos verbales concretos y oportunos que conduzcan a decisiones u orientaciones correctas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe manifestar su desacuerdo en forma serena y equilibrada.
2. Aborda las situaciones con argumentos y sin mostrar descontrol u enojo.
3. Permite a la contraparte exponer sus argumentos y está atento a ellos.
4. Respeta otros criterios emitidos, aunque no concuerden con los suyos.
5. Suele ser oportuno en los señalamientos que aporta.

Escala Conductual

Superlativo	Eficiente	Promedio Suficiente	Por debajo de lo esperado	Insuficiente
Esta anuente a hacer planteamientos sobre situaciones críticas con gran tino y manejo de los aspectos emocionales implicados.	Es proclive a expresar su punto de vista de manera oportuna y correcta, lo que le permite abordar situaciones críticas-	Demuestra que puede argumentar sobre la base del respeto a otros.	Se conduce medrosamente en las situaciones que deben abordarse de manera asertiva, lo que lo lleva a agravar la situación.	Evade afrontar situaciones en las que se debe actuar con asertividad

Competencia: Atención al Detalle

Definición

Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Es minucioso en el manejo de datos.
2. Tiene facilidad para categorizar información a partir de volúmenes densos de ésta.
3. Analiza la información de una manera precisa.
4. Presta atención a detalles que para otros pasan desapercibidos.
5. Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es minucioso en grado sumo prestando atención a detalles inmersos en grupos de información densa o compleja, lo cual le permite circunscribir todo aquello que reviste interés o es útil para procesos ulteriores.	Categoriza apropiadamente la información clave y sabe discriminar lo que es relevante de lo que no.	Analiza y procesa detalles dentro de volúmenes de datos e información, de conformidad a los requerimientos de la organización.	Hace un esfuerzo evidente por prestar atención al detalle, pero tiende a abrumarse o a dispersarse cuando la información es densa o compleja.	Poco minucioso o detallista, deja pasar muchos aspectos claves.

Competencia: Autoaprendizaje

Definición

Aptitud y actitud del individuo en procura de adquirir nuevos conocimientos técnicos y desarrollar habilidades. Implica la capacidad de apreciar y valorar nuevas formas de aprendizaje, en aras de incrementar su capacidad de realización y generación de ideas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Suele buscar información técnica o profesional que incorpora mediante ajustes a su gestión.
2. Adopta nuevas ideas a partir de su propia búsqueda de información, lo que le permite mejorar los procesos.
3. Asiste por iniciativa propia a seminarios o talleres de actualización y comparte el aprendizaje obtenido con otros.
4. Dedicar cierto tiempo mensual a la lectura de artículos o libros relacionados con su especialidad.
5. Utiliza sus propias experiencias como “vetas” de lecciones aprendidas que comparte abiertamente con otros.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se mantiene en constante actualización, incorporando a su gestión nuevos conceptos, aplicaciones y formas innovadoras que contribuyen a la mejora continua suya y de otros.	Está abierto a cultivarse y buscar valor en nuevas métodos y técnicas para mejorar su propia gestión.	Cumple con lo requerido en cuanto a su actualización sin necesariamente ir más allá de lo requerido.	Muestra una actitud conformista y raras veces hace lo necesario para actualizarse.	Es renuente al auto-aprendizaje. Se muestra apático e indiferente a este requerimiento.

Competencia: Autoconfianza

Definición

Confianza, seguridad en sus propias en las capacidades y aplomo frente a diversas situaciones, conduciéndose con convencimiento y certeza de su potencial para atender y resolver cualquier evento crítico en su entorno laboral o fuera de éste.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe cómo actuar frente a situaciones límites.
2. Muestra seguridad o aplomo en medio de condiciones difíciles o tensas.
3. Asume retos o desafíos que otros no se atreven a acometer.
4. Se involucra con entusiasmo en tareas gravosas o con alto grado de complejidad.
5. Se conduce con seguridad en medio de incidentes críticos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
En las condiciones más difíciles o críticas muestra una gran confianza en su capacidad y potencial para abordarlas.	Asume su rol en medio de incidentes críticos, exteriorizando confianza en su manejo.	Muestra la necesaria confianza frente a diversas situaciones, lo suficiente como para salir avante.	Actúa con confianza cuando las circunstancias no son demandantes, no obstante, tiende a dudar o mostrarse inseguro cuando la presión es mucha.	Exterioriza muchos indicios emocionales de inseguridad.

Competencia: Automotivación

Definición

Búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva y propositiva mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. En medio de las dificultades suele expresar y / o demostrar aplomo y confianza.
2. Suele exteriorizar un alto nivel de entusiasmo y compromiso con respecto a los proyectos, tareas, o asignaciones
3. Su estado de ánimo es por lo general alegre, afable y positivo.
4. Se mantiene con una actitud positiva aún ante problemas o situaciones críticas.
5. Demuestra entrega, empeño y constancia en todo lo que se le asigna y asume.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se involucra activamente en todo lo que emprende con entusiasmo y energía creativa. Inspira a otros a través de su propia motivación.	Se comporta de manera positiva y propositiva la mayoría de las veces, lo cual suele estimular a otros.	Exterioriza un entusiasmo y por lo general una auto motivación para emprender lo que se le solicita.	Su actitud evidencia apatía y poca entrega en lo que hace o emprende.	Se comporta totalmente indiferente. No evidencia poseer auto-motivación.

Competencia: Capacidad de Análisis

Definición

Capacidad para establecer inferencias a partir de hipótesis y hechos. Habilidad para analizar variables, indicadores y datos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Aporta profundidad a los análisis en los que interviene.
2. Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables.
3. Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos.
4. Es certero en el aporte de información que da validez sus hipótesis.
5. Tendencia a ser sistemático o estructurado en la agrupación de datos, indicadores o variables en torno a determinada cuestión.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra en todos sus análisis gran rigor y precisión para aportar criterios y planteamientos valiosos.	Aporta a partir de sus análisis opiniones y criterios muchos de los cuales que son valederos para la toma de decisiones.	Cumple a través de sus análisis con aportes algunos de, cuales son utilizados para lo pertinente.	Demuestra poca capacidad de análisis, omitiendo información clave.	Omite en todos los casos y situaciones la realización de análisis pertinentes.

Competencia: Capacidad de Negociación

Definición

Capacidad para obtener resultados en transacciones con otros, lo que supone el alcance de réditos tangibles como producto de las negociaciones efectuadas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe persuadir a las contrapartes para que se plieguen a sus propuestas.
2. Obtiene ventajas en transacciones que generan valor para la organización.
3. Sabe diseñar tácticas de negociación que se ajustan al perfil de los "actores" que interviene.
4. Mantiene bases de datos apropiadas que sirven de respaldo para las gestiones de negociación.
5. Suele proponer negociaciones en las que se manifiesta con fuerza posiciones ganar-ganar.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Logra obtener enormes ventajas y réditos como producto de las negociaciones que realiza.	Sabe negociar mediante una adecuada persuasión sobre las contrapartes, logrando ventajas.	Tiende a negociar sobre la base de pautas y guías predeterminadas. Cumple con lo requerido.	Se queda corto en las negociaciones, dado que omite aspectos claves que generan ventajas.	Se muestra apático o renuente a negociar, ya sea por inhibiciones o limitaciones propias.

Competencia: Capacidad de Síntesis

Definición

Capacidad para resumir hechos, datos e indicadores en reportes (escritos o verbales) que reflejen fielmente lo esencial dentro del conjunto de información recopilada.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Es conciso a la hora de abordar un informe extenso o denso.
2. Ubica con exactitud el "meollo" de asuntos por complicado que parezcan.
3. Organiza sus ponencias yendo al grano de los asuntos clave.
4. Establece los puntos esenciales en sus agendas de trabajo.
5. Desarrolla planes de acción que tocan aspectos esenciales de su proceso a cargo.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Resume hechos, datos, hallazgos e información en general con eficiente sentido de la síntesis, circunscribiendo lo que es estrictamente relevante.	Se muestra preciso y conciso en el resumen de datos, hechos o información en general.	Cumple con lo requerido en cuando a la síntesis de la información que maneja o gestiona.	Se le dificulta sintetizar a pesar de que lo intenta.	No tiene capacidad de síntesis y más bien tiende a la literalidad en el manejo de la información.

Competencia: Colaboración

Definición

Actitud proclive a la ayuda y apoyo a otros de manera desinteresada.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Está pendiente de otros en aras de ayudarles en sus cometidos.
2. Tiene una actitud dispuesta cuando se le solicita ayuda.
3. Trabaja con sentido de lo que es el flujo de las actividades lo que le permite estar atento en aquellos puntos donde deber brindarse colaboración.
4. Tiene disposición para ayudar a que otros mejoren en su quehacer.
5. Está anuente a “correr la milla extra” cuando es requerido

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Ejecuta acciones de colaboración de manera desinteresada, aportando el esfuerzo que sea necesario para que el trabajo se haga con calidad y en el tiempo requerido, cumpliendo con los indicadores y estándares de la organización.	Aporta colaboración tanto dentro como fuera de su unidad, lo que permite impactar positivamente las metas.	Colabora cuando es requerido y de conformidad a lo que se le solicita.	Se le debe insistir o hacer recordatorios para que colabore, ante lo cual se suma como uno más del equipo.	Renuente a colaborar. Busca excusas y todo tipo de justificaciones para no hacerlo

Competencia: Comportamiento ante Fracasos

Definición

Capacidad para sacar ventajas de las situaciones difíciles o críticas en las cuales los resultados no han sido acorde a lo esperado. Implica poseer una actitud de autocrítica positiva y constructiva.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe levantarse de situaciones negativas o difíciles.
2. Ha sabido aprovechar los puntos de inflexión para generar aportes positivos.
3. Mantiene un adecuado estado de ánimo a pesar de confrontar situaciones frustrantes.
4. Tiende a autoevaluarse o a examinarse con miras a mejorar.
5. Es proclive a ver soluciones en vez de obstáculos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se comporta de manera equilibrada y serena ante diversos reveses o fracasos, lo que le permite redefinir e implementar estrategias y tácticas frente a nuevos desafíos.	Realiza análisis y razonamiento equilibrados ante situaciones adversas, reaccionando positivamente ante nuevas demandas.	Analiza los resultados luego de fracasos. No obstante requiere de refuerzo o estímulos de otros para no frustrarse.	Tiende a sentirse mal o decepcionado por los fracasos, lo que le dificulta sobreponerse.	Se derrumba ante los fracasos y demuestra una frustración evidente.

Competencia: Comunicación Escrita

Definición

Capacidad para redactar con claridad, precisión y concisión informes, memorandos, memorias o diversos documentos, mediante la utilización efectiva de las reglas gramaticales y ortográficas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Domina las reglas gramaticales y ortográficas vigentes.
2. Conoce y aplica los formatos de documentos de conformidad a lo que establece la organización.
3. Las ideas que expresa por escrito son claras.
4. Redacta informes técnicos siguiendo normas comúnmente aceptadas.
5. Sabe hacer cierre de ideas o resúmenes que sintetizan los aspectos relevantes y medulares de conjuntos más amplios de información.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Utiliza un estilo de redacción que cumple con todas las normas y reglas de redacción usualmente aceptadas, lo que redundará en informes completos y claros que permiten a los lectores una fácil y efectiva comprensión de los contenidos.	Sus informes expresan claridad y permiten a los lectores concentrarse en el hilo conductor y captar la idea central gracias a la coherencia de los contenidos.	Sus informes son claros y comprensibles. Logra transmitir las ideas centrales.	Tiene algunas dificultades en la redacción de los informes debido al desconocimiento de reglas básicas de redacción y/u ortografía.	Redacta de forma ambigua o coloquial, lo que se traduce en informes que no cumplen con las expectativas.

Competencia: Relaciones Interpersonales

Definición

Facilidad para articular relaciones formales sinérgicas entre grupos y personas, con miras a dar y obtener apoyo cuando sea necesario.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Tiene capacidad de escucha empática hacia sus colaboradores, compañeros o clientes.
2. Demuestra facilidad para generar empatía con sus funcionarios, colegas, compañeros o clientes.
3. Tiene una actitud armonizadora o conciliadora entre posiciones antagónicas o conflictivas.
4. Es coherente entre lo que ofrece y lo que aporta.
5. Demuestra proactividad a la hora de brindar apoyo a los eventos que requieren de esfuerzos integrados.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se identifica plenamente con las necesidades que la organización tiene en cuanto al cultivo de relaciones productivas ya sea con pares, clientes, colaboradores, etc. lo que impacta el servicio brindado, pues hace todo lo posible para satisfacer dichas necesidades, involucrándose directamente en su seguimiento y consolidación.	Actúa de manera congruente en aras de construir y mantener relaciones formales con otros que impacten el producto o servicio, proponiendo mejoras en el fortalecimiento de dichas relaciones.	Brinda aportes para establecer relaciones constructivas con el fin de mantener un buen ambiente de entendimiento. No obstante, se le deben dar pautas para que mantenga esa tendencia.	Suele perder de vista la importancia de dar mantenimiento a la construcción de relaciones; lo que incide en acciones de servicio erráticas.	No demuestra ningún interés en la construcción de relaciones y por el contrario con sus actitudes ensancha la brecha en este tema.

Competencia: Creatividad

Definición

Capacidad de generar nuevos enfoques aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Brinda ideas nuevas que rompen esquemas.
2. Genera de manera más o menos constante nuevas formas de abordar los problemas.
3. Aporta métodos o procedimientos nuevos.
4. Identifica formas más simples y más funcionales para mejorar tareas o procesos.
5. Examina en forma constante los procesos para introducir cambio o mejoras.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra una marcada tendencia a pensar de manera sumamente original, lo que redundará en planteamientos y acciones novedosas que impactan los resultados de la organización.	Se identifica con esquemas novedosos lo que lo lleva a proponer nuevas formas de hacer las cosas.	En lo posible hace un esfuerzo por pensar y actuar de manera creativa. No obstante, se le dificulta desprenderse de esquemas anteriores.	Acude más a la "viejo conocido" que a lo nuevo por conocer. Le cuesta en demasía percibir y detectar enfoques creativos	Es rutinario y en nada tiende hacia lo creativo, Se aferra de manera obcecada a los esquemas conocidos.

Competencia: Delegación y Empowerment

Definición

Capacidad para facultar a sus colaboradores para que acometan asignaciones de mayor relevancia. Implica dotarlos de instrumentos y de la autoridad concomitante a la responsabilidad delegada.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Empoderamiento

1. Delega la autoridad en las circunstancias que así lo amerita.
2. Brinda el apoyo necesario a los delegados para que cumplan con lo asignado.
3. Respalda a los delegados cuando se presentan obstáculos, discrepancias o resultados imprevistos.
4. Sabe compartir la responsabilidad con delegados en la justa proporción.
5. Cuando delega aporta las herramientas o facilidades para que lo asignado se lleve a cabo bajo las mejores condiciones.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra un gran interés en empoderar a otros, mediante el sano ejercicio de identificar proyectos o tareas relevantes que pueden ser asumidas por los empoderados, aportando guía, seguimiento y realimentación a éstos.	Identifica todo aquello que es factible de empoderar a otros, proveyendo las pautas para que éstos logren el éxito requerido.	Tiende a empoderar a otros. No obstante, no lo hace con la regularidad debida, por lo que se le deben hacer recordatorios al respecto.	Se inclina por abarcar muchas cosas, lo que le dificulta el empoderamiento. Cuando empodera lo hace sobre aspectos que revisten poco desafío.	Manifiesta una abierta renuencia al empoderamiento. Pretende hacer las cosas exclusivamente por sí mismo.

Competencia: Desarrollo de Personas

Definición

Capacidad para facilitar procesos de formación y desarrollo del personal a su cargo, motivándolo a la superación y apoyándolo en la búsqueda de metas de alto rendimiento.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Demuestra de efectividad en la definición de planes de formación y desarrollo de personal.
2. Tendencia a la búsqueda de charlas u otras formas didácticas que enriquezcan al personal en lo personal y en lo técnico.
3. Suele apoyar a su personal para que concurse a puestos de mayor jerarquía y responsabilidad.
4. Proclividad a dar por sí mismo capacitación o entrenamiento a su personal.
5. Tiene la capacidad de generar un efecto multiplicador de la capacitación entre los miembros.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se orienta de manera amplia y decidida al desarrollo de sus colaboradores, proporcionando toda la ayuda y estímulos necesarios para que el personal se desarrolle ya sea fuera o dentro de su unidad.	Busca las diversas formas de estimular el desarrollo de sus colaboradores. Dando el soporte requerido.	Se involucra en el desarrollo de sus colaboradores, de una manera más selectiva que amplia. Cumple.	Deja por fuera los estímulos que los colaboradores requieren para desarrollarse. Más interesado en su desarrollo que en el de los demás.	Se muestra esquivo ante los requerimientos de desarrollo de sus colaboradores. Apático o indiferente en los requerimientos de desarrollo del personal.

Competencia: Destreza Comunicativa

Definición

Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe manejar información formal bajo su responsabilidad mediante esquemas apropiados y estandarizados.
2. Disemina oportunamente la información que recibe y retransmite a otros.
3. Se asegura de hacer retroalimentación oportuna respecto al impacto de la comunicación en los destinatarios.
4. Demuestra sentido de oportunidad para aclarar las comunicaciones en lo pertinente.
5. Mantiene apropiadamente el control de la documentación que respalda las comunicaciones tanto emitidas como recibidas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra experticia comunicativa en todos los ámbitos donde se desenvuelve. Suele cautivar a sus audiencias u oyentes gracias a la claridad y calidad de sus exposiciones.	Es claro en sus exposiciones y mantiene la claridad necesaria en sus mensajes como para capturar la atención.	Cumple con una comunicación fluida y con claridad de ideas.	Sus exposiciones no de todo son claras y sus mensajes tienden a ser ambiguos	Falla de manera contundente en lo que a transmisión de mensajes se refiere. Mal manejo de la expresión de sus ideas.

Competencia: Orientación a Resultados

Definición

Estilo de dirección que propone, activa y fomenta entre sus subalternos un enfoque proactivo hacia las metas de alto rendimiento, en el cual existe medición y retroalimentación de resultados de conformidad a los planes establecidos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Realiza un coaching efectivo y orientado hacia el ajuste de acciones encaminadas hacia metas de alto rendimiento.
2. Se asegura de que los planes se cumplan de acuerdo a los parámetros preestablecidos.
3. Tiende al monitoreo frecuente de los indicadores clave en cada uno de los procesos a cargo.
4. Efectúa junto con su equipo de trabajo sesiones de análisis de los resultados parciales con miras a reforzar o hacer ajustes requeridos.
5. Comparte con los miembros de su unidad nuevas formas o metodologías para optimizar la gestión.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Ejecuta acciones de dirección de otros para que se enfoquen en todos los casos y situaciones en el % de las actividades que impactan el 80% de los resultados; con lo que obtiene réditos tangibles.	Es efectivo conduciendo a otros hacia metas de alto rendimiento. Se involucra de lleno en el seguimiento requerido.	Aporta la guía para los medios y fines que tienen correlación con resultados. Sin embargo, la falta mayor consistencia para obtener logros a través de otros.	Se muestra errático en la conducción de otros hacia resultados relevantes. Tiene muchos altibajos.	No hace siquiera lo mínimo para dirigir a otros hacia resultados relevantes.

Competencia: Empatía

Definición

Es la sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Está dispuesto a escuchar a los demás con profundo respeto.
2. Está abierto a comprender el estado emocional a partir del cual los demás exponen sus inquietudes.
3. Brinda las condiciones para que los demás se expresen con libertad y confianza.
4. Es reflexivo y actúa con recomendaciones oportunas no aleccionadoras.
5. Es capaz de mantenerse ecuánime aún ante el estado alterado de sus interlocutores.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se identifica plenamente con el estado emocional de los demás, proveyendo vías para el diálogo distendido, creando espacio para el “desahogo” y asegurándose que las personas queden satisfechas. Aporta el seguimiento en las situaciones críticas que así lo requieren.	Actúa para primero comprender y luego ser comprendido, valorando el estado emocional de los demás y aportando recomendaciones para que las personas hagan por sí mismas un esfuerzo para superar sus crisis.	Muestra interés en brindar atención a sus interlocutores. Es cuidadoso con las manifestaciones emocionales que se presentan. No obstante, este no es una norma de actuación y lo hace solamente cuando se ve comprometido.	Trata de actuar empáticamente, pero no es del todo efectivo debido a que no sabe “leer” las señales emocionales de sus interlocutores, o bien porque no genera la suficiente confianza en éstos.	No muestra interés y tiene poca apertura para la comprensión de los demás.

Competencia: Energía

Definición

Tendencia hacia el mantenimiento de un ritmo de trabajo sostenido mediante el cual demuestra vigor en forma más o menos constante.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Energía

1. Muestra una actitud mental y física adecuada aun en medio de grandes presiones laborales.
2. Su actitud es visiblemente positiva y animosa durante la mayor parte de la jornada de trabajo.
3. Es poco propenso a incapacitarse en razón de cansancio físico o mental.
4. Mantiene una actitud de aliento y respaldo hacia otros miembros de su unidad de trabajo.
5. Es capaz de trabajar con un ritmo sostenido más allá de lo que prescribe la jornada.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de trabajar en intensas jornadas, con ahínco y la energía extra como para acometer situaciones demandantes y concluir con éxito.	Demuestra tener la energía suficiente para jornadas extensas y dar cierre a los ciclos.	Trabaja con la energía requerida, como para cumplir con las exigencias.	Le falta energía como para acometer asignaciones críticas o demandantes.	Suele evidenciar cansancio o falta de energía en las asignaciones demandantes.

Competencia: Escucha Activa

Definición

Capacidad para escuchar a los demás con atención y respeto, aportando el tiempo para hacerlo y mediante una actitud de total apertura.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Se toma el tiempo necesario para escuchar a los demás.
2. Interrumpe cualquier tarea con tal de brindar atención a lo que le están comunicando.
3. Deja hablar a su interlocutor y lo interrumpe solo cuando es pertinente.
4. Suele tener una comunicación cara a cara con sus colaboradores, pares, colegas, clientes, etc.
5. Está atento o es consciente del estado emocional de las personas que atiende.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Identifica claramente cualquier oportunidad para comunicarse abiertamente con los demás, prestando atención a lo que las personas externan y eliminado obstáculos o barreras que puedan afectar el proceso comunicativo.	Establece por sí mismo actividades de comunicación de forma sistematizada y periódica en aras de comprender a los demás y promover un mayor entendimiento.	Es capaz de fijar espacios de comunicación con los demás, prestando la debida atención a sus interlocutores, de conformidad a lo que la organización ha normado al respecto.	Realiza un esfuerzo por tener una escucha activa, pero tiene fallas debido a interrupciones o distracciones en su entorno de trabajo.	No manifiesta interés por aplicar escucha activa con los demás.

Competencia: Escucha Empática

Definición

Disposición y habilidad para escuchar a otros atenta y comprensivamente.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Escucha Empática

1. Demuestra un gran nivel de apertura y comprensión de las necesidades y sentimientos de otros.
2. Sabe escuchar con gran atención los argumentos de su interlocutor.
3. Sabe darse a entender sin comprometerse en cosas que no puede cumplir.
4. Está dispuesto a mantener relaciones formales basadas en el diálogo y la negociación.
5. Adopta posiciones coherentes y equilibradas ante situaciones conflictivas o discrepancias, gracias a su capacidad de escucha y argumentación.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Hace un esfuerzo consciente de escucha activa y empática hacia los demás, con aras de primero comprender para luego ser comprendido. De esta manera capta el sentir de otros una manera efectiva.	Se mantiene atento al mensaje de los demás, comprendiendo los sentimientos o requerimientos de otros.	Tiende hacia la escucha empática. Sin embargo pierde efectividad debido distracciones.	Se le dificulta la escucha empática debido a que se pierde de perspectiva las necesidades de atención de otros.	No muestra escucha empática en ninguna situación o contexto.

Competencia: Fijación de Metas

Definición

Capacidad para fijar y concretar metas mediante parámetros, lo que le permite cuantificar las acciones y esfuerzos que emprende.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Fijación de Metas

1. Establece metas de alto rendimiento, comprometiéndose en su rendimiento.
2. Evalúa todas las alternativas que permiten conducir las acciones hacia las metas previstas.
3. Realiza cortes verificativos respecto al avance de las metas.
4. Efectúa realineamientos de las acciones con respecto a las desviaciones detectadas.
5. Logra compromisos con otros para que los esfuerzos se plieguen a los aspectos claves que permiten el logro de las metas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es obsesivo en la fijación de metas, el seguimiento y la utilización de parámetros para medir la efectividad de la gestión, lo que le permite ser oportuno y efectivo en lo que hace.	De manera constante utiliza los criterios de mensurabilidad para hacer ajustes y realinear los planes con respecto a las metas.	Trabaja sobre la base de metas que fijan otros niveles, cumpliendo con el esfuerzo de medición y seguimiento de parámetros solicitados.	Se involucra en el seguimiento de la metas, pero no tiene pleno dominio de los parámetros.	No se compromete con las metas ni en su fijación ni en su seguimiento.

Competencia: Flexibilidad

Definición

Capacidad para distinguir aquellas situaciones que requieren una ampliación o apertura del margen de acción-resolución, sin caer en reglamentismos o "amarras" burocráticas, que afecten la efectividad de los resultados perseguidos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Flexibilidad

1. Suele ser flexible, cuando lo amerite, para obtener mayor criterio respecto a problemas o situaciones.
2. Suele flexibilizarse sin tender a la permisibilidad.
3. Tiende a la escogencia acertada de opciones como producto de su facilidad para escuchar a otros.
4. Ajusta sus planes o programas en la medida que otros aportes enriquecen sus propuestas.
5. Está dispuesto a rectificar si los argumentos de la contraparte lo convencen.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Aplica la flexibilidad teniendo claro que la apertura hacia otras posturas no implica permisividad. Al contrario, esa flexibilidad le permite estar abierto a toda clase de opciones que enriquecen su propia postura y decisiones relacionadas.	Muestra flexibilidad y tendencia a valorar otras posturas, que le permite amplitud de criterio.	Muestra interés en la escogencia de opciones como producto de su flexibilidad. No obstante, tiende a defender en demasía sus propios puntos de vista.	Se comporta inflexible en muchas situaciones, pues cree que la razón le asiste la mayoría de las veces.	Se comporta de manera inflexible, pues cree que solamente sus posturas son las correctas.

Definición

Capacidad para detectar y atraer personas talentosas dentro o fuera de la organización con miras y potenciarlas a posiciones de mayor desafío o responsabilidad

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Realiza acciones de monitoreo de personas con talento en el mercado laboral en aras de identificar a aquellas que pueden ser incorporadas a la organización
2. Identifica personas con talento dentro de la organización y le da seguimiento
3. Establece mecanismos para que las personas talentosas sean involucradas dentro de planes formales de desarrollo del talento.
4. Da recomendaciones para la colocación o promoción de personas talentosas a posiciones claves de la organización-
5. Sabe potenciar las fortalezas de las personas talentosas mediante programas de refuerzo.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es un auténtico “cazatalentos” pues actúa con una gran perspicacia para detectar el talento tanto dentro como fuera de la organización e implementa estrategias para que las personas talentosas se desarrollen plenamente dentro de la organización.	Está al tanto de la ubicación del talento fuera o dentro de la organización y aplica estrategias que son oportunas sirven para promover en talento en la organización.	Hace esfuerzos por detectar a las personas talentosas dentro y fuera de la organización. A pesar de ello carece de un método organizado para ser más efectivo en ese cometido.	Hace lo que está a su alcance para detectar y potenciar talento tanto fuera como dentro de la organización, pero la mayoría de las veces falla ya sea por desconocimiento de las estrategias para lograrlo o bien por omisiones de fondo en este tema	Carece de perspicacia para detectar talento. No hace nada para mejorar este aspecto.

Competencia: Gestión del Cambio

Definición

Capacidad para asimilar, dirigir y/o implementar acciones originadas por cambios en la estrategia del negocio, la estructura y la tecnología, entre otros.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Se adapta con facilidad a situaciones cambiantes.
2. Sabe asimilar nuevos paradigmas e incorporar nuevos conocimientos o técnicas.
3. Demuestra capacidad para ajustar su propia estructura a los cambios que surgen.
4. Está pendiente del monitoreo del entorno para detectar situaciones de cambio.
5. Es capaz de interpretar las "señales" de tendencias o patrones que surgen en la dinámica de los procesos en que está inmerso.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Actúa como un catalizador de los cambios, asumiendo una posición abierta y positiva, lo que le permite adaptarse a éstos con facilidad, mediante ajustes para sacar ventajas en las nuevas situaciones o circunstancias.	Se pliega los cambios con mente abierta y actitud decidida, asumiendo un rol propositivo respecto los nuevos requerimientos.	Se adapta a los cambios, pero tiende en ocasiones a resistirse.	Se muestra resistente principalmente con respecto a aquellos cambios "sacuden" las zonas de confort.	Es sumamente negativo con respecto a los cambios y se resiste ya sea en forma abierta o encubierta.

Competencia: Impacto e Influencia

Definición

Aptitud para establecer y concretar proyectos, programas, actividades y acciones en el entorno donde se desenvuelve el cargo. Implica la facilidad del individuo de constituir, formar y entusiasmar redes de apoyo o soporte.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Impacto e Influencia

1. Suele fomentar redes de apoyo efectivo para los planes o proyectos que maneja.
2. Tiende a involucrar a los "actores" clave o esenciales para los planes en acción.
3. Establece programas que son aceptados por los grupos de interés a los que están dirigidos.
4. Suele fomentar una imagen de credibilidad e influencia en sus públicos meta.
5. Mantiene excelentes contactos a lo externo de la empresa.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de influir e impactar en sus ámbitos de acción de una forma eficaz, fomentando apoyo a sus ideas o proyectos de gran envergadura.	Gestiona un alto nivel de impacto e influencia, induciendo e involucrando a otros en torno a sus ideas o planes.	Hace lo necesario por "vender" sus ideas. Sin embargo, le falta convicción para llegar más a fondo en su área de influencia.	Aporta poco respecto a ideas y proyectos que tengan impacto en otros.	Se muestra apático o distante de cualquier esfuerzo que implique influir o articular redes de apoyo

Competencia: Iniciativa

Definición

Capacidad de iniciar algo o de dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión del superior jerárquico.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Iniciativa

1. Suele iniciar gestiones por cuenta propia sin que necesariamente medien instrucciones del superior.
2. Aporta ideas que no solo presenta a la administración, sino que aplica con gran efectividad.
3. Siempre está al tanto de introducir o iniciar mejoras a los procesos a su cargo.
4. Adopta acciones correctivas o preventivas inmediatas sin que medie autorización del superior.
5. Aplica nuevos conocimientos o técnicas encaminadas a una mayor calidad de lo que de lo que hace.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
La iniciativa es uno de los principales de su gestión, lo que le permite anticiparse y adoptar acciones con sentido de oportunidad y celeridad.	Demuestra iniciativa en los puntos críticos de su programa de trabajo.	Cumple con la iniciativa requerida, según la organización.	Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.	Carece de iniciativa. Pasivo en extremo.

Competencia: Innovación

Definición

Capacidad y habilidad mental para adaptar ideas y conceptos a esquemas existente, transformándolos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Innovación

1. Se muestra abierto a nuevas tendencias con el fin de buscar aplicaciones a sus propios procesos.
2. Suele hacer modificaciones en los procesos con el fin de generar valor añadido.
3. Tiende a monitorear las mejores prácticas de otros con miras a introducir mejoras incrementales.
4. Se mantiene actualizado mediante la lectura de literatura técnica en su área de especialidad y aplica aquello que le resulta factible.
5. Establece planes y programas con importantes componentes de innovación.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de concebir y formular ideas innovadoras que se concretan en realidades tangibles que agregan alto valor a la organización,	Aporta ideas interesantes por su enfoque innovador, que son útiles para nuevos proyectos,	Se involucra con ideas innovadoras, pero le falta mayor persistencia para concretarlas.	Aporta muy pocas ideas innovadoras, ya sea por falta de tenacidad o por inhibiciones propias.	Se muestra "estéril" en cuanto a ideas innovadoras: Prefiere los esquemas preconcebidos.

Competencia: Liderazgo Transformacional

Definición

Capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Liderazgo

1. Sabe mantener a su equipo debidamente unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto.
2. Sabe utilizar promover un ambiente participativo lo cual facilita que otros miembros aportes sus propias ideas o sugerencias.
3. Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias.
4. Establece estrategias para perfilar con mayor acierto sus proyectos.
5. Sabe motivar y estimular a los miembros en pro de las metas propuestas o asignaciones.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Ejerce una amplia y decidida influencia en los miembros, inspirándolos y motivándolos hacia metas de alto rendimiento, en medio de cualquier circunstancia y asumiendo un rol de apoyo e inspiración.	Se auto- motiva y motiva a los miembros por medio de una actitud comprometida con las metas y asumiendo una dirección fuerte y efectiva de manera constante.	En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.	Suele fallar cuando las situaciones son críticas o tienden a ser conflictivas.	No muestra liderazgo y más tiende a ser evasivo o dependiente de otros.

Competencia: Manejo de la Incertidumbre

Definición

Capacidad para asumir situaciones complejas y de alta incertidumbre por medio manejo efectivo de acciones y decisiones efectivas en dichos contextos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe actuar de manera racional y calmada ante situaciones complejas o sorpresivas.
2. Realiza análisis de las variables que intervienen y aporta acciones para la contingencia enfrentada.
3. Es abierto a explorar iniciativas de otros por medio de un acertado intercambio de información.
4. Suele anticiparse a la crisis o situaciones de riesgo mediante planes contingentes.
5. Demuestra capacidad para manejar grupos o comisiones de crisis.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de formular escenarios y estrategias para hacer frente a situaciones de alta incertidumbre. Puede explicar con claridad las opciones que la organización debe asumir frente a las contingencias presentadas.	Posee una idea clara del entorno de incertidumbre al que enfrenta la organización, las características de las variables que intervienen y los riesgos implicados, demostrando que es capaz de sugerir e medidas proactivas para hacerle frente.	Está al tanto de las amenazas y riesgos del entorno; y de reaccionar reactivamente acogiéndose medidas para enfrentar diversas situaciones de incertidumbre.	Reacciona a destiempo en las situaciones de incertidumbre, Hace un esfuerzo para adoptar medidas, pero éstas carecen de efectividad.	Es incapaz de percibir las condiciones de incertidumbre.

Competencia: Mejoramiento Continuo

Definición

Capacidad para monitorear sus procesos en procura de introducir la mejora continua en propios procesos a partir de sus aportes y de los de otros.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Mejoramiento Continuo

1. Es proclive a capitalizar mejoras a partir de fallas o errores.
2. Realiza aportes que agregan valor a los procesos, productos y / o servicios.
3. Sabe canalizar los aportes de otros para implementarlos en forma efectiva.
4. Mantiene el monitoreo constante de los indicadores de calidad.
5. Se mantiene actualizado en aspectos técnicos de sus procesos con el fin de introducir cambios positivos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Implementa mejoras a partir del monitoreo de los procesos de una manera constante, incorporando ajustes que impactan los indicadores de calidad.	Detecta desviaciones y hace ajustes oportunamente, mejorando la calidad.	Cumple con los protocolos o requerimientos de monitoreo para la mejora continua.	Le falta constancia para ejercer la mejora continua. Tiene altibajos en la calidad.	Se muestra falto de identificación con la mejora continua. Tiene constantes fallas y brechas.

Competencia: Optimización del Tiempo

Definición

Capacidad de administrar su agenda de trabajo de acuerdo las prioridades establecidas y dentro de los tiempos programados.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Optimización del tiempo

1. Maneja una agenda con el fin de priorizar adecuadamente lo importante de lo urgente.
2. Cumple con los plazos establecidos para los compromisos.
3. Realiza con frecuencia una verificación del avance de las actividades de conformidad a los tiempos establecidos.
4. Hace ajustes oportunos y relevantes para que las actividades se enmarquen dentro de los plazos negociados.
5. Exige y vela porque otros cumplan con también con los plazos de entrega con los que se han comprometido.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Organiza y administra las actividades de conformidad a los tiempos establecidos en cronogramas o agendas, lo que incide en cumplimiento de compromisos, cierre de ciclos de manera eficiente y oportuna.	Administra con efectividad el tiempo asignado a las actividades claves de manera que logra los cometidos dentro de ese tiempo	Usualmente administra el tiempo para cumplir con los requerimientos de la organización. No obstante, lo hace bajo cierta presión de las normas o bien por las circunstancias se tornan demandantes.	Muestra altibajos en el cumplimiento de tiempos establecidos. Se muestra algunas veces inconsistente en el seguimiento de los tiempos.	Evidencia poco o nulo interés en administrar el cronograma o las agendas que establecen metas de tiempo.

Competencia: Organización del Trabajo

Definición

Capacidad requerida por el puesto para reunir información, organizarla y esquematizarla dentro de reportes, formatos y documentos propios de la gestión, incluida la observancia de procedimientos y métodos que inciden se logre alta efectividad en los cometidos del puesto de acuerdo a los requerimientos de la organización y de su entorno.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Organización del Trabajo

1. Diseña y aplica formatos que facilitan el control del trabajo.
2. Establece cronogramas y da seguimiento a los mismos.
3. Realiza ajustes al avance del trabajo con base en un adecuado monitoreo.
4. Utiliza bitácoras para documentar observaciones que permiten depurar los procesos a cargo.
5. Organiza en forma sistematizada los recursos a disposición.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se muestra autosuficiente en incorporar ajustes a sus técnicas de organizar su trabajo y lo logra por medio de mecanismos de control para verificar la optimizar sus procesos.	Adopta acciones para mejorar sus habilidades y capacidades de organización del trabajo. Buscando información clave que le permita hacer ajustes en sus procesos.	Identifica aspectos de organización del trabajo por reforzar y acciones para cerrar brechas en los aspectos no positivos.	Se involucra en la organización de su propio trabajo, no obstante carece de un método efectivo.	No muestra interés en la organización de su propio trabajo.

Competencia: Orientación a la Calidad

Definición

Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Orientación a la Calidad

1. Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen.
2. Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia
3. Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia
4. Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios.
5. Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentarlos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Ejerce influencia o guía para monitorear de manera constante los indicadores de gestión clave que apuntan a los resultados que impactan la calidad.	Identifica, a través del análisis sistemático, aspectos vinculados a resultados que muestran brechas por subsanar o aspecto positivo por reforzar relacionados con la calidad.	Comprende el rol que debe asumir con respecto a los aspectos claves requeridos y tiende a actuar consecuentemente con los requerimientos de calidad	Adopta acciones para mejorar la calidad, pero debe ser supervisado y reforzado constantemente para ese propósito.	No se interesa ni se involucra en los requerimientos de calidad.

Competencia: Orientación al Logro

Definición

Actitud personal e intrínseca mediante la cual la persona siente una gran necesidad de logro en sus proyectos y tareas, lo que se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda y aplicación de métodos y acciones que le permitan lograr objetivos y metas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Motivación de Logro

1. Se enfoca con decisión y entusiasmo hacia metas de alto rendimiento que la organización ha planteado.
2. Es persistente en cuanto asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia la meta.
3. Se interesa por verificar el avance logrado o mediciones parciales de los esfuerzos realizados.
4. Hace lo que esté a su alcance por incrementar la efectividad de las acciones encaminadas hacia las metas.
5. De manera permanente está buscando formas que le permitan ser más competente en lo que hace o emprende.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra una marcada actitud y aptitud hacia el logro, y en ese tanto busca todas las formas posibles por ser competente en lo que se le asigna o emprende, siendo exigente consigo mismo.	Identifica medios y aplica las mejores técnicas de enfoque hacia los por iniciativa propia en procura de logros.	Busca la guía apropiada para revitalizar su enfoque hacia los logros, requiriendo refuerzo o soporte para lograrlo.	Pierde de vista las acciones claves pueden conducir hacia los logros, pese a que realiza esfuerzos en ese sentido,	Se muestra indiferente hacia las metas que suponen logros.

Competencia: Orientación al Cliente

Definición

Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Orientación al Cliente

1. Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades.
2. Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes.
3. Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado.
4. Realiza un adecuado servicio post-venta que se refleja en la reacción de la clientela.
5. Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos para ir en procura de la mejora continua que impacta en el logro de la misión de su área o unidad.	Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos para ir en procura de la mejora continua que impacta en el logro de la misión de su área o unidad.	Adopta acciones para satisfacer los requerimientos de sus clientes internos o externos, de conformidad a las expectativas de la organización.	Muestra interés por sus clientes, pero falla en aspectos elementales para un buen servicio a éstos.	Deja de lado las necesidades de sus clientes. Muestra serias deficiencia en el servicio a éstos.

Definición

Capacidad para analizar el entorno donde se desenvuelven los procesos a su cargo y de estructurar mecanismos para abordar e implementar estrategias y tácticas para la supervivencia del negocio. Implica instrumentar planes de acción, realizar seguimientos y evaluar tanto avances como resultados.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Pensamiento Estratégico

1. Se interpretar y cumplir los lineamientos del plan estratégico con respecto a las acciones pertinentes en su unidad o área.
2. Da seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineado a los ejes estratégicos del negocio o institución
3. Sabe ejercer sobre sus colaboradores un sentido de compromiso con respecto a los indicadores clave derivados del plan estratégico o bien del plan operativo anual.
4. Correlaciona y utiliza el presupuesto anual operativo como validación de las acciones estratégicas o tácticas de su área.
5. Sabe actuar como un catalizador respecto a los cambios o requerimientos del entorno haciendo aportes para responder adecuadamente a los mismos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Asume de manera comprometida y amplía la rectoría para el rastreo del plan estratégico, verificando que las acciones estén alineadas a los ejes estratégicos del negocio o institución, enfocando con efectividad los ajustes para el consecuente realineamiento.	Se involucra en seguimiento a los planes tácticos, verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio o institución, enfocando su esfuerzo de manera pertinente.	Cumple con el seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio o institución, de conformidad a la guía o una pauta al respecto.	Se interesa en el seguimiento de planes de acción, pero carece de la consistencia y como para ser efectivo en este tema.	No da seguimiento a los planes de acción. Deficitario en este aspecto.



Competencia: Persistencia

Definición

Es tenaz en cuanto a los propósitos y metas que asume o le encomiendan. Tiende a cerrar de los ciclos y lo logra sobre una base de esfuerzo personal y disciplina.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Persistencia Financiera

1. Sabe mantenerse enfocado en los puntos críticos de su trabajo.
2. Está atento al avance de las acciones y los resultados.
3. Es persistente en sus cometidos a pesar de los obstáculos o dificultades que se presentan.
4. Demuestra una constancia de propósito lo que le permite dar cierre efectivo a lo encomendado.
5. Tiene presente las fechas de cierre y los aspectos en cronograma haciendo todo lo que esté a su alcance para cumplir.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Realiza un esfuerzo continuo en procura de cumplir con los cometidos formales y para lograrlo se enfoca de manera decidida,	Tiende a la persistencia y está dispuesto a sacrificios extra con tal de cumplir	Es persistente cuando median directrices al respecto, cumpliendo en esos casos.	Tiene altibajos de ritmo por lo que no tiene la persistencia suficiente para lograr cabalmente los cometidos.	No se muestra persistente y por el contrario, tiende a dejar ciclos inconclusos

Competencia: Poli funcionabilidad

Definición

Capacidad para realizar diversas tareas incluso disímiles entre sí con la calidad requerida.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Planificación y Organización

1. Es hábil asumiendo diversas tareas disímiles entre sí.
2. Cumple con los estándares de calidad establecidos para cada tarea.
3. Se siente cómodo acometiendo diversos métodos y procedimientos.
4. De muestra disponibilidad y actitud para realizar las asignaciones.
5. Está anuente a los cambios de rutina.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Desempeña con gran facilidad varios roles de trabajo y tareas con niveles variados de complejidad, logrando efectividad en dichas tareas.	Es proclive a asumir tareas diversas y a realizarlas satisfactoriamente.	Cumple cuando se le solicita con tareas diversas, según lo requerimientos de la organización,	Le resulta dificultoso asumir tareas diversas. Tiende a ser más efectivo con tareas homogéneas.	No muestra capacidad para asignaciones multifuncionales.

Competencia: Planificación y Organización

Definición

Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Planificación y Organización

1. Planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso racional de los recursos implicados
2. Diseña y aplica metodologías y procedimientos que permiten garantizar un adecuado control de avance de las actividades y de los puntos clave del control.
3. Realiza ajustes oportunos al avance de los procesos con base en un adecuado monitoreo, realineando aquellos aspectos que presenten desviaciones con respecto a los planificado.
4. Utiliza bitácoras para documentar la trazabilidad de los procesos, haciendo observaciones que permiten ajustes oportunos.
5. Vela porque otros comprendan los puntos clave de su esquema de organización y se adhieran de manera efectiva a los mismos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Planifica y organiza procesos de trabajo de forma efectiva, con enfatizando el uso racional de los recursos implicados de un volumen e impacto sumamente alto en la institución. Muestra un alta efectividad en este cometido.	Se involucra en la planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso adecuado de los recursos implicados. Muestra efectividad en este cometido.	Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.	Intenta planifica y organizar sus procesos de trabajo pero tiene fallas debido a que omite puntos de control importantes.	No planifica y ni tampoco organiza sus procesos de trabajo. Hace caso omiso de este cometido.

Competencia: Persuasión

Definición

Es la capacidad del individuo para convencer a otros sobre la validez y la fuerza de sus ponencias o argumentos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de Visión Sistémica

1. Sabe presentar sus propuestas o ponencias mediante el sustento de sólidos argumentos.
2. Sabe salvar objeciones de una manera convincente.
3. Se prepara y documenta previamente a sus presentaciones.
4. Aporta información clave que es válida para convencer a sus interlocutores.
5. Logra convencer a sus contrapartes para que éstos se adscriban a sus intenciones.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es sumamente persuasivo y convincente debido a la seguridad con que argumenta y a los recursos de apoyo que, en conjunto, hacen que los demás se "matriculen" con sus propuestas o intenciones.	Realiza un proceso argumentativo sólido. Presenta sus ponencias o propuestas con efectividad.	Hace un esfuerzo por ser persuasivo y lo logra en situaciones que no sean muy complejas.	Trata de ser persuasivo, pero muchas veces falla debido a que es dubitativo en sus argumentos, lo cuales no tienen la suficiente solidez.	Falla siempre de debido a su falta de persuasión. Es sumamente improvisado.

Competencia: Proactividad

Definición

Tendencia a prever y planear con antelación actividades o acciones que minimicen riesgos y garanticen cumplimiento efectivo de asignaciones.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Proactividad

1. Es previsor y se anticipa a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen.
2. Es proclive a iniciar acciones inmediatamente después de analizar las diversas opciones o alternativas.
3. Es eficaz en la detección de fines y medios para los cometidos que emprende.
4. Es capaz de proponer acciones en situaciones en las que otros pueden tender a la inercia.
5. Sus acciones demuestran que es una persona que tiende a tener un fin en mente.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es previsor y se anticipa a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen; tomando en cuenta cambios del entorno que implican reacciones acertadas y oportunas.	Actúa en razón de requerimientos o necesidades que se presentan o surgen; tomando en cuenta cambios del entorno que implican reacciones acertadas y oportunas.	Vela por atender requerimientos o necesidades que se presentan o surgen; cumple con la ejecución de acciones que en términos generales son oportunas.	Se percata tarde en cuanto a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen; por lo tanto muchas de sus acciones son tardías o inoportunas y oportunas.	No es previsor y no se anticipa a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen.

Competencia: Resolución de Problemas

Definición

Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Resolución de problemas

1. Resuelve con acierto los diversos desafíos que se presentan en su proceso.
2. Sabe estructurar en forma lógica y racional los planteamientos a situaciones difíciles o complejas.
3. Sabe instrumentar con efectividad acciones para confrontar situaciones riesgosas.
4. Es oportuno para enfrentar situaciones o problemas.
5. Sabe detectar con acierto las causas de fondo de los problemas y no los síntomas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra capacidad para y resolver problemas sumamente complejos, utilizando herramientas de análisis que le permiten ir a fondo de las causas y aportando soluciones efectivas que añaden valor.	Resuelve con efectividad los problemas que se presentan aportando las soluciones pertinentes y haciendo adecuado uso de la información disponible.	Se involucra en la solución de problemas, principalmente en los aspectos que domina. En general brinda aportes según lo requerido.	Sus aportes en la solución de problemas no son, del todo, efectivos y por ende poco aprovechables.	Está al margen de la solución de problemas de su área. Es dependiente de la contribución de otros.

Competencia: Responsabilidad

Definición

Capacidad para asumir un sentido del deber a toda prueba y una propensión al cumplimiento de las responsabilidades que la organización le ha asignado, con total apego a los estándares de efectividad requerida.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Manifiesta un alto sentido del deber el cual expresa a través de un trabajo comprometido.
2. Cumple fielmente con las obligaciones en diversas situaciones y escenarios.
3. Tiene claro que las responsabilidades no son gravosas y que contribuyen a la misión del puesto y de la organización.
4. Cumple con las cuotas asignadas, los estándares fijados y con los diversos indicadores establecidos por la organización.
5. Se ausenta solo por motivos de fuerza mayor y hace lo posible para reponer el tiempo perdido.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de responder a los requerimientos de la organización asumiendo los compromisos que se derivan con total, apego a los lineamientos y un sentido de responsabilidad indubitable, que sirve incluso de modelo a otros.	Aporta responsabilidad en cuanto a las tareas críticas asignadas, lo que le permite controlar plazos, procedimientos y resultados, que puedan afectar la calidad del trabajo.	Es responsable y aplica claramente métodos y procedimientos de trabajo con el fin de cumplir con su labor, de conformidad a las expectativas de la organización.	La planificación para llevar a cabo sus responsabilidades es insuficiente, pues tiene incumplimientos que afectan los resultados.	Es abiertamente deficiente en el cumplimiento de las responsabilidades de su cargo.

Competencia: Tolerancia a la Frustración

Definición

Capacidad del individuo de sobreponerse a situaciones adversas o a resultados que no encajan en las expectativas, lo que le permite redefinir estrategias o acciones.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe reaccionar de una manera constructiva ante situaciones adversas.
2. Afronta decididamente las condiciones críticas o límite que se presentan.
3. Identifica aspectos positivos aun cuando los resultados o las expectativas no encajan dentro de lo previsto.
4. Actúa de manera propositiva buscando nuevas formas de acometer los desafíos que se presentan.
5. Suele levantarse fortalecido de las "caídas o fracasos."

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Reacciona de manera constructiva y propositiva ante situaciones frustrantes que no encajan dentro de las expectativas previstas; lo que le permite redefinir posiciones y articular nuevas acciones de cara a situaciones futuras.	A pesar de las frustraciones mantiene un buen talente y disposición anímica para acometer nuevos desafíos.	Se comporta de manera adecuada, por lo que la frustración no le impide levantarse.	Tiende a sentirse desanimado cuando los resultados no son acordes a lo previsto.	Se desploma anímica o emocionalmente debido a situaciones que los frustra.

Competencia: Tolerancia a la Presión

Definición

Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva.
2. Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias
3. Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida.
4. Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo.
5. Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Suele mantenerse calmado y con buen ánimo sin importar la presión interna o externa del trabajo, lo que redundará en que el servicio nunca decaiga por dichas presiones.	Hace lo necesario por mantenerse calmado ante situaciones demandantes, respondiendo de manera adecuada.	Cumple con el trabajo y saca la faena a pesar de las presiones.	Tiende a exasperarse cuando la presión aumenta, lo que afecta los resultados.	Muestra muy baja tolerancia a la presión, ya que esta le afecta en gran medida, lo que incide en numerosos errores o contratiempos.

Competencia: Toma de Decisiones

Definición

Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Toma de Decisiones

1. Sus decisiones se basan en un análisis racional de opciones y alternativas.
2. Toma decisiones oportunamente.
3. Sus decisiones son apegadas a las políticas y normas de la empresa.
4. Los resultados de sus decisiones agregan valor a la organización.
5. Documenta apropiadamente los elementos en torno a sus decisiones a manera de respaldo.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Toma decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia.	Responde positivamente a los requerimientos de decisiones en las que considera múltiples variables y datos importantes.	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	Se involucra el análisis de datos y variables, pero tiende a perder en enfoque y ello afecta las decisiones finales.	Se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.

Competencia: Trabajo en Equipo

Definición

Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Trabajo en Equipo

1. Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo.
2. Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal.
3. Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo.
4. Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo.
5. Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo, modelando una cultura que permite la mejora continua en la institución.	Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupales; generando la integración de esfuerzos necesarios para realizar mejoras en su área o unidad.	Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo, aportando ideas y propuestas que mejoran los procesos o procedimientos.	Participa, pero no en la medida requerida Asume su rol, pero tiende a desvincularse de la cohesión grupal.	No sabe fomentar el ambiente ni las condiciones adecuadas para el trabajo en equipo.