

UNA  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
COSTA RICA

## Diccionario de competencias

Dirigido a funcionarios/as  
administrativos/as de la UNA

Vicerrectoría de Desarrollo  
Programa Desarrollo de Recursos Humanos  
Área de Organización del Trabajo,  
Clasificación y Valoración de Cargos

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos <b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO,  CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE  CARGOS</b>	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de  Competencias</b>
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

## Índice



I. Introducción.....	3
II. Antecedente.....	3
III. Alcances y limitaciones.....	4
IV. Procesos relacionados con el Diccionario.....	5
V. Conceptos aplicados.....	6
VI. Segmentación de competencias.....	8
VII. Resumen de competencias y grados.....	9
VIII. Diccionario de Competencias.....	12

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos <b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO,  CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE  CARGOS</b>	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de  Competencias</b>
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

## I- Introducción

El *diccionario de competencias* es una herramienta fundamental para gestionar el talento humano del sector administrativo, bajo el enfoque por competencias, de ahí que constituye el común denominador en la articulación de las diferentes áreas operativas vinculadas, Atracción, Retención y Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Nacional.

Este instrumento es el resultado de un proceso de construcción que parte del perfil de cargo. Además, es la unidad básica de análisis para identificar las actividades, los productos, los conocimientos y los comportamientos observables en el proceso de trabajo.

El *Diccionario de Competencias* ha sido ajustado y estandarizado para la mejora en la aplicación de procesos relacionados con promoción y desarrollo de los/as funcionarios/as administrativos/as.

## II- Antecedente

La principal referencia y directriz orientadora de este texto lo constituye el *Acuerdo SCU-551-2007*, publicado en la Gaceta N° 7, del 30 de abril del 2007, en el cual se aprueba "... **LA ESTRUCTURA DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS DEFINITIVA, SEGÚN EL ÁREA OCUPACIONAL, MACROPROCESOS, NIVELES Y PERFILES DE CARGO**", vigente a partir del 1º de mayo de 2007, con base en el sistema de gestión por competencias. En ese momento, se aprueba a su vez el Diccionario de Competencias, el cual debe actualizarse constantemente, debido a que describe cada una de las competencias requeridas en el conjunto de perfiles de cargos propuestos en la Institución.

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos <b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO,  CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE  CARGOS</b>	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de  Competencias</b>
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	



### III- Alcances y limitaciones

La herramienta *Diccionario de Competencias*, contempla el crecimiento tanto vertical como horizontal, independiente del macroproceso en el cual se ubique el/la colaborador/a administrativo/a.

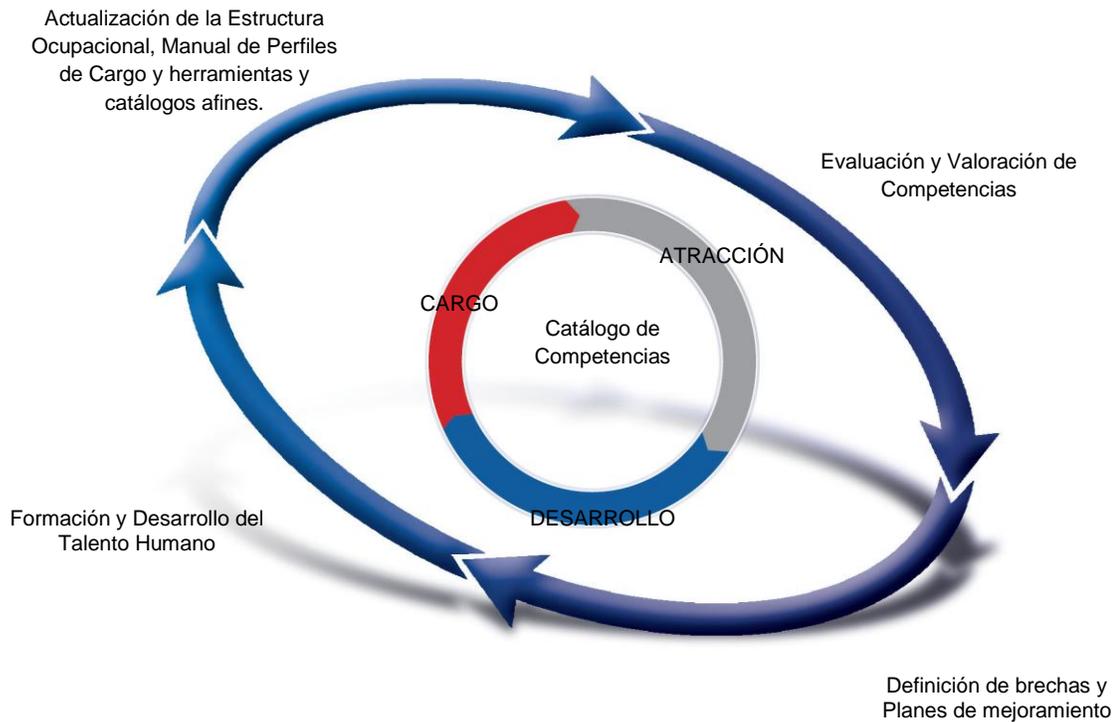
Además, esta obra permite la definición de los planes de desarrollo, al ser las evidencias factores por considerar en el momento de establecer la temática por trabajar y los segmentos de funcionarios/as universitarios/as por desarrollar. Asimismo, genera los insumos para crear indicadores de evaluación genéricos, tanto en la determinación como en el cierre de brechas, relacionados con los ejes temáticos de formación y desarrollo.

Este diccionario orienta la depuración, definición, integración e instrumentalización estandarizada; por tanto, brinda la posibilidad de crear una herramienta de medición aplicable a los subprocesos de reclutamiento y selección de personal, lo cual facilita la construcción de instrumentos y su sistematización informática.

Igualmente, es un insumo específico para la actualización y el mantenimiento de la estructura administrativa y el Manual Descriptivo de Perfiles de Cargo, que vendrían a reforzar la formulación de la función sustantiva de los diferentes cargos, como elemento que contribuye en la clasificación de cargos, según estrato, nivel y el sistema de gestión actual.

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos <b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO,  CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE  CARGOS</b>	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de  Competencias</b>
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

#### IV- Procesos relacionados en la aplicación de la herramienta



	Programa Desarrollo de Recursos Humanos <b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO,  CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE  CARGOS</b>	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de  Competencias</b>
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

## V- Conceptos aplicados.



### 1. Macroproceso

Es una agrupación de áreas ocupacionales que se diferencia por su naturaleza estratégica.

### 2. Proceso

Conjunto de actividades enlazadas entre sí, que parten de uno o más insumos que se transforma para generar un resultado, asociadas a una función específica, según estrato y nivel.

### 3. Función del cargo

Es el conjunto de actos o eventos, orientados a un propósito u objetivo vinculado al proceso donde está inmerso el cargo y que es desarrollado por una o varias personas.

### 4. Actividad

Acción secuencial, reiterativa y relacionada con otras, con el fin de guardar continuidad y permanencia para el logro de una función específica.

### 5. Descriptor de competencia

Consiste en palabras claves que definen, describen o representan el concepto de competencia. Se indican sin categorización alguna, según las características y la actividad del perfil de cargo.

### 6. Grado

Consiste en palabras claves que definen, describen o representan el concepto de competencia. Se indican sin categorización alguna, según las características y la actividad del perfil de cargo.

### 7. Evidencia de competencia

Se refiere a las características observables y medibles en la ejecución de las actividades, las cuales permiten identificar el grado en el que se presenta la competencia.

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos <b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO,  CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE  CARGOS</b>	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de  Competencias</b>
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

### 8. Característica

Acción que permite el desarrollo de las actividades asociadas a determinada evidencia y a cierto grado de competencia.



### 9. Competencia

Es aquella que complementa a la competencia predominante (necesaria para el desarrollo del cargo), pero que ocupa un peso menos en su valoración en los procesos.

### 10. Competencia predominante

Es aquella que contiene los elementos e indicadores del nivel de desarrollo, para ejecutar la función sustantiva de un perfil de cargo. Constituye un requerimiento vital para el desempeño idóneo.

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos <b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO,  CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE  CARGOS</b>	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de  Competencias</b>
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

## VI- Segmentación de Competencias



El Diccionario de Competencias está segmentado en tres ejes de competencias:

### Institucionales

Refieren a las competencias generales, las cuales deben estar presentes en todos los colaboradores del sector administrativo y están relacionados con las características esenciales o valores que deben distinguir a un trabajador universitario.

1. Actitud de servicio.
2. Trabajo para el equipo.
3. Actitud de mejora.

### Específicas

Describen características personales que predicen un desempeño satisfactorio en la ejecución de funciones según rol asignado.

4. Organización.
5. Planificación.
6. Liderazgo.
7. Comunicación.
8. Disposición para el cambio.

### Técnicas

Representan los conocimientos, habilidades y destrezas inherentes a un desempeño exitoso en el cargo, así como evidencias requeridas para el desempeño de las funciones y actividades descritas en cada uno de los macroprocesos, estratos, niveles y perfiles de cargo.

9. Análisis.
10. Dominio y aplicación técnica.

Fuente: Manual Descriptivo Perfiles de Cargos, Sesiones de Trabajo Comisión Integración de Áreas y Equipo Gerencial.  
Elaborado por: OTCVC – Programa Desarrollo de Recursos Humanos.

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos <b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO,  CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE  CARGOS</b>	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de  Competencias</b>
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

## VII- Resumen de competencias y grados

9

### SINOPSIS DE LA MÉTRICA Estrato y Nivel asociado a Competencias, Grados y Pesos

Estrato OPERATIVO		Competencia	Grado	Peso
Básica - Auxiliar		Dominio y aplicación técnica	1	50
		Organización	1	30
		Actitud de Servicio	1	10
		Trabajo para el Equipo	1	5
		Actitud de Mejora	1	5
Asistencial - Especializada		Dominio y aplicación técnica	2	50
		Organización	1	30
		Actitud de Servicio	1	10
		Trabajo para el Equipo	1	5
		Actitud de Mejora	1	5
Estrato TECNICO		Competencia	Grado	Peso
Auxiliar - Asistencial		Dominio y aplicación técnica	2	50
		Organización	1	30
		Actitud de Servicio	1	10
		Trabajo para el Equipo	1	5
		Actitud de Mejora	1	5
General - Analista		Organización	1	50
		Dominio y aplicación técnica	2	30
		Actitud de Servicio	1	10
		Trabajo para el Equipo	1	5
		Actitud de Mejora	1	5
Especializado		Organización	1	50
		Dominio y aplicación técnica	3	30
		Actitud de Servicio	1	10
		Trabajo para el Equipo	1	5
		Actitud de Mejora	1	5

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de Competencias</b>
	<b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS</b>			
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

## SINOPSIS DE LA MÉTRICA

### Estrato y Nivel asociado a Competencias, Grados y Pesos

← 10

Estrato PROFESIONAL	Competencia	Grado	Peso
Auxiliar	Organización	1	50
	Dominio y aplicación técnica	3	30
	Actitud de Servicio	1	10
	Trabajo para el Equipo	1	5
	Actitud de Mejora	1	5
Asistencial - Ejecutivo	Organización	2	50
	Análisis	1	20
	Comunicación	1	10
	Actitud de Servicio	2	10
	Trabajo para el Equipo	2	5
	Actitud de Mejora	2	5
Analista	Análisis	2	50
	Organización	3	20
	Comunicación	2	10
	Actitud de Servicio	2	10
	Trabajo para el Equipo	2	5
	Actitud de Mejora	2	5
Especialista - Asesor - Asesor de Proceso	Análisis	3	50
	Organización	3	20
	Comunicación	3	10
	Actitud de Servicio	2	10
	Trabajo para el Equipo	2	5
	Actitud de Mejora	2	5
Estrato PROFESIONAL	Competencia	Grado	Peso
<b>Tipificado como Mando Medio</b>			
Asistencial - Ejecutivo - Analista - Especialista- Asesor - Asesor de Proceso.	Planificación	1	35
	Liderazgo	1	25
	Disposición p/cambio	1	20
	Actitud de Servicio	3	10
	Trabajo para el Equipo	3	5
	Actitud de Mejora	3	5

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos <b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO,  CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE  CARGOS</b>	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de  Competencias</b>
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

## SINOPSIS DE LA MÉTRICA

### Estrato y Nivel asociado a Competencias, Grados y Pesos



Estrato DIRECCION	Competencia	Grado	Peso
Administrativo -Ejecutivo - Especialista	Planificación	2	35
	Liderazgo	2	25
	Disposición p/cambio	2	20
	Actitud de Servicio	3	10
	Trabajo para el Equipo	3	5
	Actitud de Mejora	3	5
Asesor - Asesor General	Planificación	3	35
	Liderazgo	3	25
	Disposición p/cambio	3	20
	Actitud de Servicio	3	10
	Trabajo para el Equipo	3	5
	Actitud de Mejora	3	5

Elaborado por: Programa Desarrollo de Recursos Humanos. Noviembre 2012

Fuente: Sesiones de Trabajo Comisión Diccionario de Competencias - Programa Desarrollo de Recursos Humanos.

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de Competencias</b>
	<b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS</b>			
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

## VIII- Diccionario de Competencias

A continuación se presenta el catálogo de competencias:

12

### 1. Competencias Institucionales:

COMPETENCIA/ DEFINICIÓN	DESCRIPTOR	DESCRIPTOR EN GRADOS Y EVIDENCIAS RELACIONADAS		
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
		Atiende al/la usuario/a según los procedimientos establecidos.	Resuelve las necesidades planteadas por el/la usuario/a.	Prevé la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de los/las usuarios/as, en forma oportuna.
<b>ACTITUD DE SERVICIO</b> Habilidad para servir al/la usuario/a, según los lineamientos establecidos, comprendiendo las necesidades presentes y futuras, para satisfacer sus expectativas con valor agregado.	1. Atiende de forma amable, respetuosa y cortés.	1a. Recibe la solicitud según procedimientos establecidos.	2a. Verifica la solicitud planteada por el/la usuario/a.	3a. Busca soluciones oportunas, en procura de atender la necesidad del/de
	2. Escucha atentamente los requerimientos que el/la usuario/a plantea.	1b. Presta atención a la solicitud del usuario.	2b. Interactúa amablemente con el/la usuario/a para entender la necesidad.	3b. Establece las soluciones según necesidades de los/las usuarios/as.
	3. Identifica la necesidad del/de la usuario/a.	1c. Brinda información del procedimiento de acuerdo con la necesidad planteada.	2c. Genera alternativas que se ajusten a la necesidad del/la usuario/a.	3c. Se anticipa a las necesidades y/o solicitudes de los/as usuarios/as.
	4. Establece la solución satisfactoria para el requerimiento del servicio.	1d. Responde a las solicitudes del usuario.	2d. Brinda la solución que mejor se adecue a la necesidad del/la usuario/a.	3d. Determina mejoras en el servicio.

COMPETENCIA/ DEFINICIÓN	DESCRIPTOR	DESCRIPTOR EN GRADOS Y EVIDENCIAS RELACIONADAS		
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
		Ejecuta las actividades que le son asignadas por el equipo.	Se compromete con el equipo contribuyendo activamente.	Promueve, en el equipo, el logro de objetivos comunes.
<b>TRABAJO PARA EL EQUIPO</b> Brinda aportes, respeta las opiniones de los/as integrantes del equipo y muestra disposición para comprometerse con las responsabilidades de este, para cumplir con los objetivos comunes.	1. Brinda aportes respetando la opinión de los/as integrantes del equipo.	1a. Realiza las tareas acordadas en el equipo.	2a. Asume la responsabilidad con compromiso hacia el equipo.	3a. Antepone los objetivos del equipo a los intereses individuales.
	2. Se compromete con las responsabilidades de equipo.	1b. Participa en la generación de ideas siendo receptivo a las opiniones de los/as demás.	2b. Hace aportes que impactan en el logro de los resultados, considerando las opiniones de los/as demás.	3b. Integra ideas y las transfiere al equipo para llegar a consensos.
	3. Colabora en el cumplimiento de los objetivos y metas comunes.	1c. Entrega resultados de las tareas asignadas.	2c. Contribuye activamente a los resultados del equipo.	3c. Facilita el logro de los objetivos comunes.

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de Competencias</b>
	<b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS</b>			
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

COMPETENCIA/ DEFINICIÓN	DESCRIPTOR	DESCRIPTOR EN GRADOS Y EVIDENCIAS RELACIONADAS		
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
		Identifica oportunidades de mejora.	Desarrolla acciones de mejora.	Promueve e implementa acciones de mejora.
<b>ACTITUD DE MEJORA</b> Disposición para buscar e implementar iniciativas, con el fin de obtener un rendimiento superior, con el compromiso de brindar productos o servicios de calidad.	1. Orienta su pensamiento hacia iniciativas de mejora.	1a. Reconoce mejoras a realizar dentro su función.	2a. Identifica los elementos a abordar para mejorar su quehacer laboral.	3a. Genera mejoras para brindar productos y servicios de calidad.
	2. Fija objetivos que mejoren sus resultados.	1b. Indaga sobre aspectos que mejoren su trabajo.	2b. Determina la mejora a implementar.	3b. Implementa las mejoras propuestas.
	3. Genera productos o servicios de calidad.	1c. Propone las oportunidades identificadas dentro de su función, para su aplicación.	2c. Ejecuta las mejoras.	3c. Verifica efectividad de la mejora en los productos o servicios de calidad.

13

## 2. Competencias Específicas:

COMPETENCIA/ DEFINICIÓN	DESCRIPTOR	DESCRIPTOR EN GRADOS Y EVIDENCIAS RELACIONADAS		
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
		Ejecuta las actividades, según instrucciones dadas.	Ordena las actividades por realizar, según la importancia.	Cumple oportunamente con las actividades previstas.
<b>ORGANIZACIÓN</b> Capacidad para ordenar las actividades propias, así como el uso eficiente de los recursos, estableciendo prioridades y evaluando resultados e incorporando mejoras.	1. Ordena y prioriza sus actividades.	1a. Se apega a la guía de trabajo de acuerdo con los procedimientos establecidos.	2a. Establece prioridades con base en la información relevante.	3a. Elabora el plan de acciones para la realización de las actividades
	2. Determina el uso de los recursos disponibles (económicos, materiales, humanos, plazos u otros).	1b. Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.	2b. Busca la mejor manera de realizar la actividad a cargo.	3b. Verifica la maximización del uso de los recursos.
	3. Establece plazos y ejecuta actividades.	1c. Realiza las labores según los tiempos que se le establecen.	2c. Define fechas de seguimiento teniendo en cuenta los plazos finales.	3c. Asegura el cumplimiento del trabajo asignado en el tiempo requerido
	4. Evalúa resultados o incorpora mejoras.	1d. Cumple las labores asignadas.	2d. Verifica el cumplimiento de lo propuesto.	3d. Aplica mecanismos de evaluación a los resultados y coordina lo que corresponde.

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de Competencias</b>
	<b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS</b>			
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

COMPETENCIA/ DEFINICIÓN	DESCRIPTOR	DESCRIPTOR EN GRADOS Y EVIDENCIAS RELACIONADAS		
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
		Define actividades, plazos, recursos y responsables.	Establece mecanismos de control y orienta esfuerzos en la consecución de metas.	Logra objetivos en tiempo y forma.
<b>PLANIFICACIÓN</b> Habilidad para establecer y proyectar objetivos y acciones; determinar metas de abordaje, plazos, recursos y mecanismos de control, con el fin de asegurar su cumplimiento.	1. Analiza objetivos propuestos y mecanismos disponibles.	1a. Fija objetivos y metas requeridos y asigna roles.	2a. Determina el alcance de las actividades por ejecutar.	3a. Prioriza, establece plazos e implementa las actividades planificadas.
	2. Identifica el curso de acción y los procedimientos requeridos.	1b. Define los mecanismos de control.	2b. Selecciona el curso de acción a seguir, según actividad o proyecto.	3b. Evalúa resultados en los plazos establecidos.
	3. Evalúa el cumplimiento de las actividades, según lo planificado.	1c. Da seguimiento a los resultados.	2c. Detecta el impacto de las acciones y efectúa correcciones	3c. Cumple los objetivos, establece criterios de gestión y define planes alternativos según se requiera.



COMPETENCIA/ DEFINICIÓN	DESCRIPTOR	DESCRIPTOR EN GRADOS Y EVIDENCIAS RELACIONADAS		
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
		Guía al equipo en la consecución de objetivos y metas propuestas.	Orienta y promueve acciones para el logro de objetivos y metas propuestas.	Motiva y transmite al equipo las actividades por ejecutar.
<b>LIDERAZGO</b> Capacidad para dirigir y desarrollar a los/as integrantes del equipo de trabajo, para la consecución de objetivos y metas, siendo capaz de motivar y comunicar la visión, la misión y los objetivos institucionales, de manera formal o informal.	1. Direcciona el equipo de trabajo para el cumplimiento de metas comunes.	1a. Establece los equipos de trabajo orientando los roles correspondientes.	2a. Ejecuta planes de acción integrando los aportes del equipo de trabajo.	3a. Vincula las metas de su área con la visión y objetivos institucionales.
	2. Desarrolla a los/as integrantes del equipo de trabajo.	1b. Propicia espacios para que los/as integrantes del equipo expresen necesidades o requerimientos.	2b. Gestiona el desarrollo en los integrantes del equipo y los implementa.	3b. Adapta los niveles de exigencia respecto a las capacidades reales de sus colaboradores/as, los/as instruye y entrena para incrementar su capacidad resolutive.
	3. Motiva al equipo de trabajo.	1c. Genera entusiasmo por la actividad en ejecución.	2c. Impulsa a el equipo hacia el logro de los objetivos institucionales.	3c. Incentiva al equipo en el trabajo que realizan.
	4. Comunica la visión, la misión y los objetivos, de manera clara.	1d. Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores/as y con otros.	2d. Intercambia información, empodera y retroalimenta el proceso con sus colaboradores/as y con otros.	3d. Suministra información o acciones a seguir, de acuerdo con la misión, visión y objetivos institucionales.

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de Competencias</b>
	<b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS</b>			
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

COMPETENCIA/ DEFINICIÓN	DESCRIPTOR	DESCRIPTOR EN GRADOS Y EVIDENCIAS RELACIONADAS		
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
		Escucha y expresa el mensaje.	Transmite el mensaje de manera asertiva.	Influye en el mensaje transmitido.
<b>COMUNICACIÓN</b> Es la capacidad de organizar las ideas que se desea transmitir de forma clara y comprensible, expresando el razonamiento de manera asertiva y verificando la efectividad del mensaje transmitido.	1. Organiza de forma coherente los pensamientos que desea transmitir.	1a. Presta atención y capta el mensaje.	2a. Ordena ideas y emite mensajes claros.	3a. Valora diferentes puntos de vista e interpreta para su resolución.
	2. Transmite las ideas de forma clara y comprensible al/a receptor.	1b. Utiliza un vocabulario simple y concreto para expresarse.	2b. Ajusta el lenguaje a la terminología, características y necesidades de su interlocutor/a.	3b. Expresa de forma clara su punto de vista y razonamiento.
	3. Expresa razonamientos de manera asertiva.	1c. Aplica especial cuidado a lo que se va a expresar o escuchar.	2c. Expresa sus argumentos con asertividad.	3c. Se asegura de que lo transmitido fue comprendido por el/la receptor/a.
	4. Verifica que los/as demás hayan comprendido lo que quiso decir.	1d. Expresa las propias ideas de forma clara.	2d. Escucha, entiende la información, ideas y opiniones que los/as otros/as le comuniquen para realimentar la comunicación.	3d. Impacta de manera efectiva a sus interlocutores/as.



COMPETENCIA/ DEFINICIÓN	DESCRIPTOR	DESCRIPTOR EN GRADOS Y EVIDENCIAS RELACIONADAS		
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
		Muestra receptividad y flexibilidad a las variaciones del entorno.	Adapta sus metas, recursos y proyectos ante nuevos contextos y acontecimientos laborales.	Acciona ideas y propuestas que respondan al cambio con oportunidad.
<b>DISPOSICIÓN PARA EL CAMBIO</b> Capacidad de adaptarse con facilidad ante las transformaciones del entorno, las cuales percibe como oportunidades de mejora, de manera que se modifican las propias conductas y acciones a medida que la situación se requiera.	1. Asimila contextos, acontecimientos o cambios.	1a. Anuente a modificar su accionar ante nuevos contextos.	2a. Identifica diferentes alternativas para dar respuesta al cambio.	3a. Visualiza las oportunidades de desarrollo según el entorno.
	2. Ajusta las ideas y los criterios propios ante información y eventos del entorno laboral.	1b. Comprende puntos de vista y criterios diversos.	2b. Reorganiza sus propias actividades y prioridades para satisfacer las necesidades del contexto.	3b. Promueve cambios en su proceso de trabajo a medida que el nuevo contexto lo requiera.
	3. Modifica conductas ante los cambios en el entorno laboral, para responder según la situación requerida.	1c. Adquiere conocimientos que faciliten la respuesta ante situaciones generadas por el cambio.	2c. Acciona medidas de mejora como respuesta a los cambios.	3c. Desarrolla las actividades laborales acorde con los cambios previstos.
	4. Actúa con inmediatez y genera ideas acorde con el nuevo cambio.	1d. Brinda aportes que contribuyan con la incorporación de nuevas situaciones y cambios.	2d. Implementa mejoras en las actividades en función de las necesidades originadas por los cambios.	3d. Se adapta con eficiencia a los cambios del entorno.

	Programa Desarrollo de Recursos Humanos <b>ÁREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO,  CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE  CARGOS</b>	<b>Edición 2</b> Revisión: <b>1</b>	Fecha de actualización: Noviembre, 2012	<b>Diccionario de  Competencias</b>
<b>PROCESO:</b> Clasificación y Valoración de Cargos		Elaborado: OTCVC	<b>Referencia:</b> PDRH-OTCVC-IA-2-2012 del 8/11/2012	

### 3. Competencias Técnicas:

COMPETENCIA/ DEFINICIÓN	DESCRIPTOR	DESCRIPTOR EN GRADOS Y EVIDENCIAS RELACIONADAS		
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
		Reconoce las relaciones básicas de un hecho, un dato, una situación o un problema.	Sistematiza datos, hechos, situaciones o problemas.	Deduce y emite criterios que permiten la toma de decisiones.
<b>ANÁLISIS</b> Habilidad para identificar aspectos claves, con base en datos e información, integrando y separando elementos de un hecho, situación o problema y llegando a conclusiones y recomendaciones, como alternativas de solución.	1. Identifica aspectos claves, con base en datos e información.  2. Profundiza en el hecho, situación o problema por abordar.  3. Sistematiza elementos de un hecho, situación o problema.  4. Sintetiza y determina criterios.	1a. Identifica variables de un hecho y las relaciona con sus posibles efecto.  1b. Reconoce información significativa, busca y correlaciona datos relevantes que aclaren la situación.  1c. Ordena y clasifica información o datos.  1d. Resume en forma concisa la información o datos y la transmite.	2a. Establece vínculos causales complejos, según situación y genera recomendaciones.  2b. Define la metodología y realiza el análisis de los datos o información.  2c. Discrimina, selecciona y categoriza información o datos relevante.  2d. Concluye el análisis de información o datos y emite criterio.	3a. Valora los escenarios propuestos y valida el más aplicable al hecho planteado.  3b. Investiga, examina en forma particular la situación.  3c. Valora si los datos sistematizados son los apropiados para la situación dada.  3d. Verifica el criterio emitido y su viabilidad para la toma de decisiones.

COMPETENCIA/ DEFINICIÓN	DESCRIPTOR	DESCRIPTOR EN GRADOS Y EVIDENCIAS RELACIONADAS		
		GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3
		Conoce el uso básico de materiales, herramientas y equipos de la ocupación.	Aplica técnicas e instrumentos que contribuyen a la ejecución del trabajo.	Posee experticia en la aplicación de técnicas e instrumentos propios de la ocupación.
<b>DOMINIO Y APLICACIÓN TÉCNICA</b> Conocimiento y habilidad para el uso de materiales, herramientas y equipos propios de su ocupación.	1. Combinación de conocimiento y habilidad en la aplicación de técnicas y herramientas.	1a. Demuestra el conocimiento práctico en la ejecución de tareas.  1b. Utiliza los materiales, herramientas y los equipos que conoce, de forma habitual, en el ejercicio de su ocupación.  1c. Aplica las mejoras, según la instrucción recibida y utiliza los materiales, herramientas y equipos.	2a. Domina técnicas que aplica en mejora de la calidad del producto o servicio.  2b. Ejecuta las tareas de su ocupación e implementa los equipos, los materiales o las herramientas requeridos, así como procedimientos y normas.  2c. Incorpora el nuevo conocimiento a los procedimientos de trabajo.	3a. Interpreta resultados, con base en las técnicas aplicadas y emite criterio técnico.  3b. Consolida nuevas formas de trabajo y se ajusta a normas de la especialidad convencionalmente aceptable.  3d. Implementa mejoras en las técnicas utilizadas, que impacte en la calidad del producto o servicio.