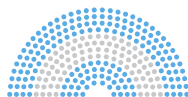


# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Trabajamos con la certeza de que el mayor valor que una organización tiene es el conjunto de experiencias, habilidades, acciones innovadoras y conocimientos de sus miembros.

Inventario para la  
Gestión por Competencias

Versión 1. | 23.07.2018

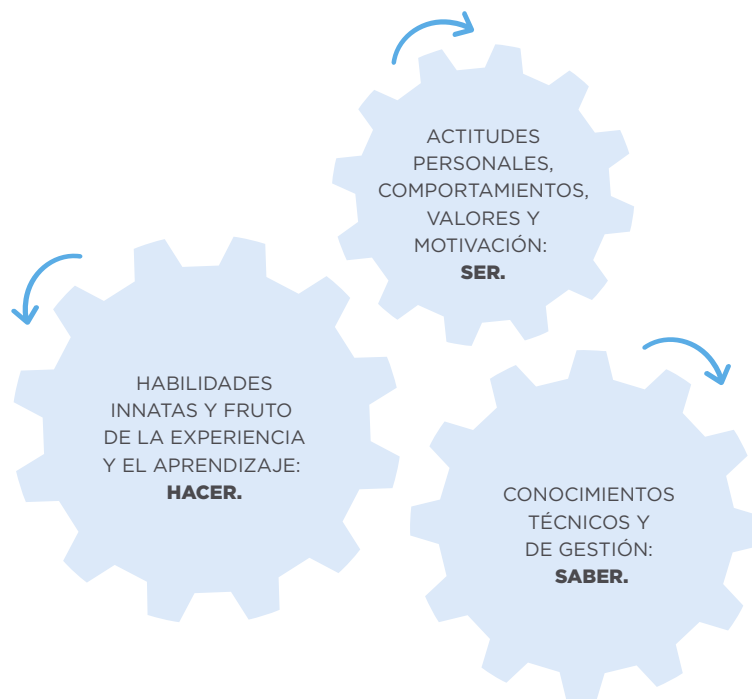


<b>INTRODUCCIÓN</b>	01
I. Objetivos del Diccionario de Competencias	02
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	03
I. Beneficios a lograr por la implementación de un modelo de Gestión de Capital Humano basado en competencias	04
II. Esquema de Gestión por Competencias	05
<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES</b>	05
I. Competencias Generales	06
II. Competencias Específicas	11
<b>A.</b> Competencias Profesionales	11
<b>B.</b> Competencias Directivas	16
<b>FUENTES</b>	23
<b>EQUIPO</b>	23

# Introducción

El siguiente material tiene por objetivo facilitar la descripción de las competencias necesarias para el desarrollo de las funciones propias de los trabajadores y las trabajadoras de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación.

Las competencias, se componen de 3 dimensiones:



El presente Diccionario busca impulsar las competencias individuales de los trabajadores y las trabajadoras de acuerdo con las necesidades operativas de la organización, mediante una lógica integral en donde se logre:

## IDENTIFICAR

Reconocer aquellas competencias fundamentales para nuestros empleados y empleadas de la HCDN y sus puestos.

## DESARROLLAR

Promover la adquisición y mejora de las competencias identificadas y necesarias a través de un PEC (Plan Estratégico de Capacitación) personalizado.



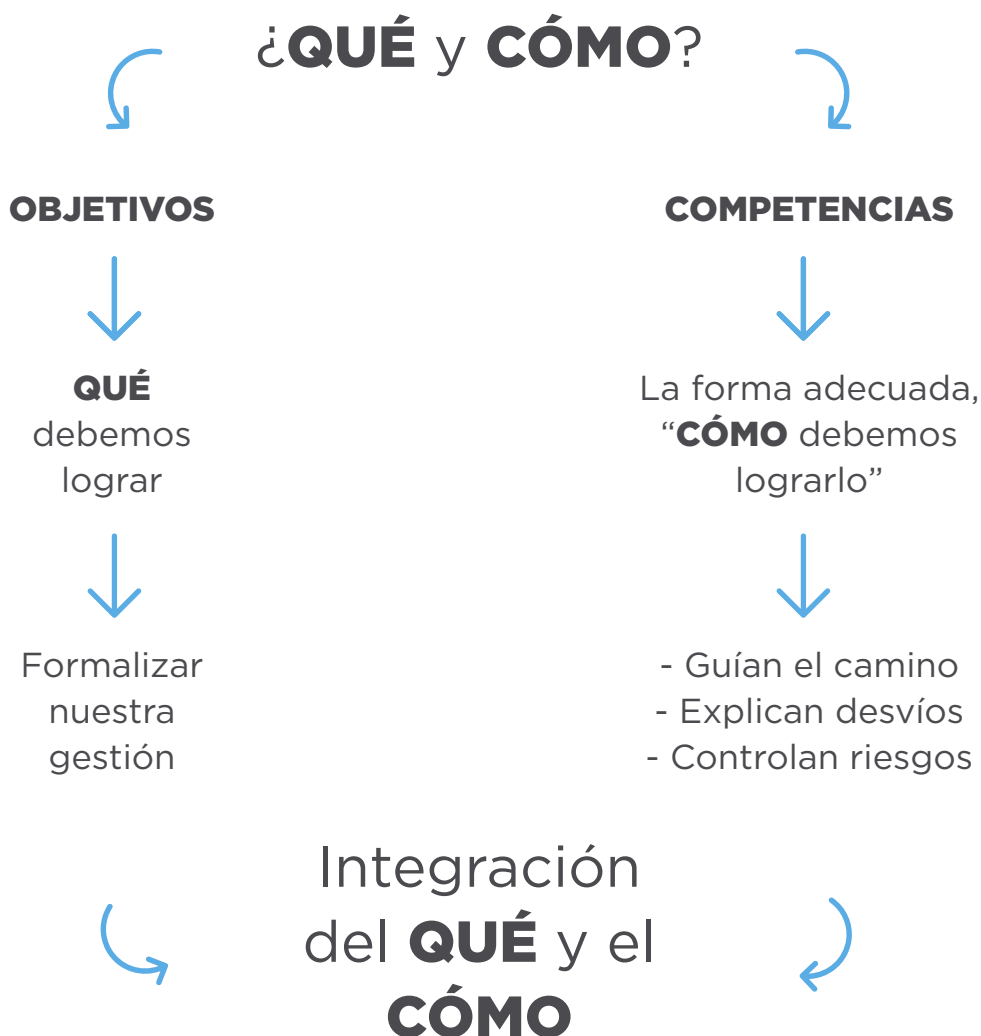
## DESCRIBIR

Describir de manera integral el fin de la competencia (QUÉ) y sus comportamientos observables (CÓMO).

## MEDIR

Medir la aplicación de la competencia en el desempeño de la función.

Por ello, el modelo de gestión del capital humano basado en competencias, resulta un apoyo y guía fundamental para la gestión:



### Objetivos del Diccionario de Competencias

- > Definir y describir las competencias generales y específicas fundamentales para el cumplimiento de las metas y plan estratégico de la Secretaría Administrativa.
- > Identificar los comportamientos observables para la medición y evaluación de los procesos relacionados con la Gestión de Personal.
- > Procurar el alineamiento entre las competencias de las personas y sus puestos funcionales, aplicando el talento a la gestión por resultados, asegurando efectividad.

# Gestión por Competencias

Las **competencias** representan los **conocimientos** (saber), **habilidades** (saber hacer), **actitudes** y **comportamientos** (saber estar), **motivaciones** (querer hacer) y **recursos** (poder hacer); que permiten un **desempeño laboral eficiente** (tanto en el puesto como en el equipo de trabajo).

Por ende, resultan un elemento clave para el desarrollo de las personas, la mejora de los procesos, la calidad de los servicios y en la generación de valor agregado en la gestión cotidiana.

La **Gestión por Competencias** permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

Trabajar con este enfoque permite desarrollar una lógica integral y transversal con otros procesos relacionados con la Gestión de Personal, como pueden ser:



> **Análisis y descripción de puestos:** relevamiento de los puestos de trabajo de cada área, describiendo su propósito, tareas, conocimientos, habilidades y experiencia requeridas, así como los aspectos del contexto interno y externo que inciden para el logro de los resultados.



> **Capacitación y entrenamiento:** oferta de formación integral orientada a los requerimientos de las áreas y puestos de trabajo.



> **Talento:** creación de un semillero para participar de proyectos especiales según las habilidades, conocimientos e intereses de los y las participantes.



> **Desarrollo de carrera:** planes individuales de carrera desde la identificación de las necesidades futuras, articulados mediante nivel de desempeño y capacitaciones realizadas.



> **Movilidad:** transferencia de colaboradores y colaboradoras según competencias y experiencias, acordes a las necesidades requeridas por áreas solicitantes.



> **Selección de personal:** parametrización de las competencias necesarias para ocupar los puestos, contratando a las personas calificadas para cubrir las posiciones vacantes.



> **Gestión del desempeño:** desarrollo de una herramienta para gestionar y medir el desempeño laboral por objetivos y competencias en el marco de la gestión por resultados.



**> Cultura organizacional:** Articulación de misión, visión, valores y ejes de trabajo de la Cámara con las competencias seleccionadas.

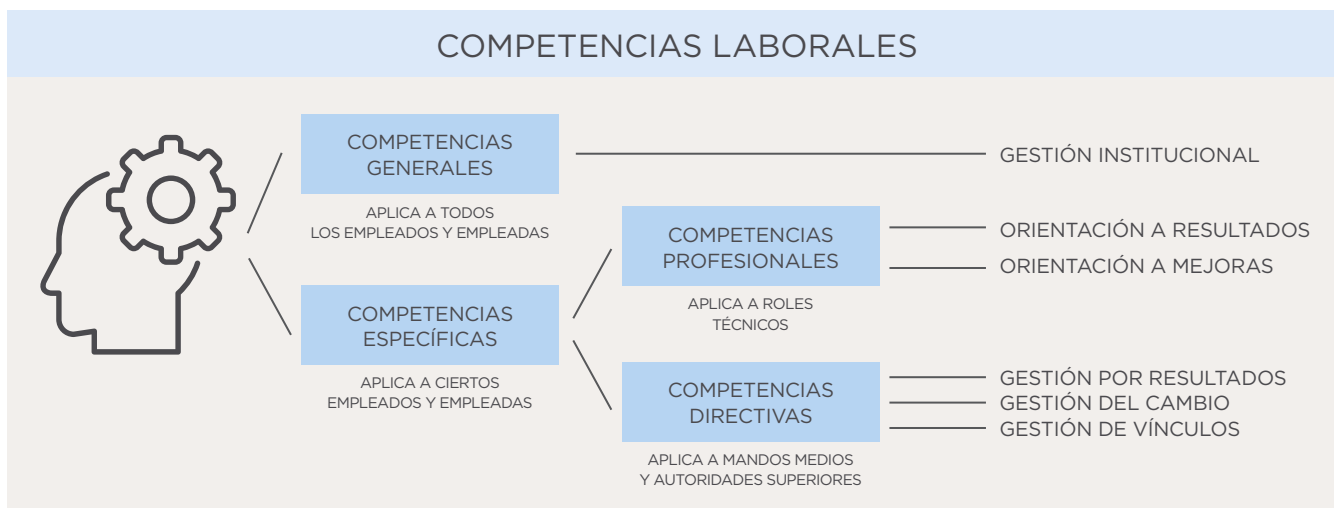
Diseñar los procedimientos respetando la lógica que se propone, permite generar una coherencia interna; promoviendo la motivación e identidad colectiva.

### **Beneficios a lograr por la implementación de un modelo de gestión de capital humano basado en competencias:**

- 1.** Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- 2.** Potenciar las capacidades de los trabajadores y las trabajadoras, mejorando el desempeño general de la organización.
- 3.** Profesionalizar las funciones de los servidores públicos y las servidoras públicas, generando mayor valor agregado en una gestión inteligente y eficaz.
- 4.** Promover el aprendizaje colaborativo a través de la gestión del conocimiento.
- 5.** Desarrollar una metodología común, abierta y accesible.
- 6.** Relevar las funciones y competencias necesarias para ejercer las tareas de forma eficiente.
- 7.** Medir capacidades, certificar saberes y generar indicadores de empleabilidad para analizar el desempeño de las personas.
- 8.** Identificar el talento, intereses y competencias de las personas para encontrar oportunidades de movilidad y nuevos proyectos.
- 9.** Tomar decisiones de forma objetiva y con criterios consensuados.

## Esquema de Gestión por Competencias

La siguiente clasificación fue diseñada con el objeto de identificar aquellas competencias que según su alcance atañen a los trabajadores y las trabajadoras de la Honorable Cámara de Diputados, para el desempeño de sus funciones.



## Diccionario de competencias laborales

### COMPETENCIAS GENERALES

1. COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO
2. INTEGRIDAD INSTITUCIONAL
3. TRABAJO EN EQUIPO E INTEGRACIÓN
4. PROACTIVIDAD
5. MANEJO EFICIENTE DE RECURSOS
6. COOPERACIÓN Y ORIENTACIÓN AL SERVICIO
7. ADAPTACIÓN AL CONTEXTO
8. COMPRENSIÓN Y COMUNICACIÓN EFICAZ
9. RESPONSABILIDAD PERSONAL Y SOCIAL
10. CIUDADANÍA
11. FACILITACIÓN

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

#### PROFESIONALES

1. APRENDIZAJE CONTINUO
2. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
3. DOMINIO TÉCNICO
4. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO
5. ADAPTACIÓN AL CAMBIO
6. CAPACIDAD RESOLUTIVA
7. AUTOGESTIÓN
8. ORIENTACIÓN AL DETALLE
9. DOMINIO NORMATIVO
10. CAPACIDAD ANALÍTICA
11. VISIÓN SISTÉMICA
12. PENSAMIENTO CRÍTICO
13. APROPIACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DIGITALES
14. MANEJO DE LA INFORMACIÓN

#### DIRECTIVAS

1. PLANIFICACIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA
2. GESTIÓN DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS
3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS
4. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
5. COMUNICACIÓN EFECTIVA, TRANSVERSAL E INCLUSIVA
6. LIDERAZGO EFECTIVO
7. TOMA DE DECISIONES
8. SINERGIA Y GESTIÓN DE EQUIPOS
9. GESTIÓN DEL CAMBIO
10. GESTIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
11. GESTIÓN DEL CONTEXTO EMOCIONAL
12. SERVICIO Y MEJORA CONTINUA
13. DELEGACIÓN Y EMPODERAMIENTO
14. INTELIGENCIA COGNITIVA - EMOCIONAL

## Competencias Generales

Son aquellas competencias transversales que refieren a los valores institucionales e involucran a toda la organización, independientemente del rol, función o jerarquía que cada colaborador/a posea.

COMPETENCIAS GENERALES	ELEMENTOS COMUNES A TODOS LOS PUESTOS Y COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES
<b>Compromiso con el servicio público</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Se desempeña conforme a los valores, políticas y objetivos de la organización.</li><li>&gt; Muestra responsabilidad y conciencia sobre el impacto de su contribución en el trabajo.</li><li>&gt; Demuestra conciencia y confidencialidad en el manejo de datos o situaciones sensibles.</li></ul>
<b>Integridad institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Realiza un uso responsable y transparente de los recursos públicos y actos administrativos en los que participa.</li><li>&gt; Analiza e imparte decisiones conforme a datos o hechos observables y asume la responsabilidad por sus resultados.</li><li>&gt; Proporciona información oportuna, veraz, objetiva y basada en hechos.</li><li>&gt; Actúa con transparencia, facilita información sobre sus responsabilidades y el servicio de su entidad.</li></ul>
<b>Trabajo en equipo e integración</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Alinea los propios objetivos a los del equipo para contribuir al cumplimiento de metas comunes.</li><li>&gt; Aprovecha las situaciones de desafío y disenso para el aprendizaje colectivo.</li><li>&gt; Adopta las decisiones y los criterios consensuados en el equipo, aunque no coincidan con las propias.</li><li>&gt; Incluye y reconoce las ideas y talentos de sus compañeros y compañeras para el trabajo colaborativo e interdisciplinario.</li><li>&gt; Muestra comodidad al compartir sus ideas con otras personas de su equipo.</li><li>&gt; Trabaja de manera efectiva en distintos equipos y con distintas personas.</li></ul>

**Proactividad**

- > Actúa con iniciativa y se anticipa a los acontecimientos, problemas recurrentes, pedidos de información y demandas internas.
- > Propone nuevas estrategias o sugerencias a sus superiores para mejorar la calidad y optimización de los servicios.
- > Se esfuerza por completar la tarea hasta alcanzarla con éxito.
- > Incorpora la retroalimentación y la crítica.

**Manejo eficiente de los recursos**

- > Demuestra criterios de efectividad en la administración de los bienes y servicios de la organización.
- > Gestiona el tiempo de forma eficiente logrando sus tareas y objetivos según lo planificado.
- > Organiza de forma eficaz las tareas y responsabilidades para lograr su cumplimiento, el máximo aprovechamiento de las competencias y esfuerzos.
- > Influencia a otros/as para conocer los motivos y consecuencias que conlleva el manejo de dicha responsabilidad.

**Cooperación y Orientación al servicio**

- > Muestra iniciativa y empatía por cumplir con las expectativas y necesidades de sus compañeros/as y superiores.
- > Muestra paciencia para con las personas que no trabajan a su velocidad durante una tarea grupal.
- > Enfoca su trabajo hacia un estándar de servicio de calidad que satisfaga las solicitudes ajenas.
- > Ofrece su ayuda a un compañero o compañera que no está siendo capaz de lidiar con el trabajo dado.
- > Demuestra una actitud dispuesta a generar acuerdos y fomentar el diálogo entre áreas.
- > Percibe como propósito de sus funciones el servicio hacia el usuario interno y/o externo.

**Adaptación al contexto**

- > Demuestra flexibilidad respecto a cada cambio gestión.
- > Se adapta eficazmente a los cambios del contexto laboral en el que interactúa: cambios en roles, responsabilidades, horarios y contexto en general.
- > Responde al cambio de forma positiva, preguntando e informándose para mitigar la incertidumbre y las falsas suposiciones.

## **Comprensión y comunicación eficaz**

- > Escucha con atención a las demás personas.
- > Comprende los mensajes de los demás y sus intenciones.
- > Muestra apertura para dialogar.
- > Presta atención para descifrar significados, valores, conocimientos, actitudes e intenciones.
- > Articula de manera efectiva sus distintos pensamientos, emociones e ideas.
- > Construye mensajes concretos.
- > Transmite los mensajes de forma clara y ordenada.
- > Presenta información de forma oral y escrita por medio de un lenguaje adecuado.
- > Comparte información general del área en la que trabaja, siempre que se la requieran.
- > Da explicaciones sobre un problema y su solución por medio de argumentos que exponen su punto de vista.
- > Crea presentaciones que ilustran conceptos y conexiones.
- > Maneja varios flujos de información.
- > Es capaz de comunicarse con el objetivo de informar, motivar, persuadir y/o instruir.

## **Responsabilidad personal y social**

### AUTOCAUIDADO:

- > Mantiene buenas prácticas de salud, higiene y nutrición.
- > Sabe cuándo descansar, cuándo detenerse.
- > Se acepta y valora a sí mismo/a.
- > Piensa antes de actuar, muestra paciencia.
- > Expresa su frustración de forma constructiva (controla la agresión y la violencia, y patrones de conducta autodestructiva).
- > Sabe que tiene una responsabilidad consigo mismo/a, su familia, entorno de trabajo, entre otros.

### CUIDADO DE LOS/LAS DEMÁS:

- > Es consciente de la valía de la otra persona.
- > Siente empatía por las otras personas, es capaz de ponerse en su lugar.
- > Es capaz de discernir en su propio diálogo interno actitudes y creencias sobre los de los/las demás.
- > Sabe cuándo estas actitudes son positivas o cuándo deben ser transformadas.
- > Se conecta e identifica con su entorno.

- Confía en los/las demás y es percibida como una persona confiable.
- Respeta los horarios y espacios ajenos, cumpliendo los horarios pautados, sin invadir, ni incomodar a otros/as.
- Se comunica de manera constructiva en diferentes situaciones socio-laborales.
- Demuestra capacidad para tomar decisiones y actuar considerando aquello que favorece el bienestar propio, de otros/as.

## **Ciudadanía**

### IDENTIDAD:

- Entiende y maneja conceptos como ciudadanía, democracia y derechos humanos.
- Muestra motivación, compromiso y cariño hacia su cultura, sociedad y entorno.
- Aprecia la riqueza de la diversidad.

### ANÁLISIS Y REFLEXIÓN:

- Demuestra capacidad para asumir un rol activo, reflexivo y constructivo en el marco de las comunidades en las que se relaciona.
- Se compromete con el cumplimiento de los derechos humanos y de los valores éticos universales.

### PARTICIPACIÓN:

- Muestra interés en ayudar a resolver los problemas que afectan a su comunidad.
- Colabora en procesos democráticos de toma de decisiones en distintos niveles.

### DIÁLOGO:

- Expresa las propias ideas y escucha las ajenas.
- Se pone en el lugar de la otra persona y comprende su punto de vista aunque sea diferente del propio.
- Cambia su propia visión si fuera necesario.

### HACER:

- Cumple con lo pactado construyendo acuerdos que perduran en el tiempo.
- Sus declaraciones y acciones guardan relación, presentando coherencia, y validez, generando confianza entre sus compañeros/as y para/con la ciudadanía.

## **Facilitación**

- Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros/as de trabajo.
- Presenta capacidad y vocación para instruir a otros/as sobre procesos, productos o servicios, amparados a principios, teorías, técnicas y prácticas.
- Demuestra continua predisposición a compartir y enseñar sus conocimientos o experiencias.
- Realiza contactos cara a cara con el fin de preguntar aspectos de gestión que pueden ajustarse en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Gestiona espacios de aprendizaje para que las personas realicen sus propias conclusiones, sin inducirlas o influenciarlas para pensar de su misma forma.

## Competencias Específicas

Representan las competencias particulares y propias de cada actividad: técnico-profesional o directivo. Sólo es necesario que las desarrollen las personas que se desempeñarán en posiciones específicas.

Además, se clasifican en:

> **Competencias Profesionales:** exclusivas para cargos administrativos y de índole técnica.

> **Competencias Directivas:** exclusivas para posiciones de liderazgo, con personal a cargo y con alto impacto en la estrategia de la organización.

COMPETENCIAS PROFESIONALES	ELEMENTOS COMUNES A TODOS LOS PUESTOS Y COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES
<b>Aprendizaje continuo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Identifica, incorpora y aplica nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles y métodos de trabajo, para mantener actualizadas sus prácticas laborales y asegurar la eficacia.</li><li>&gt; Se encuentra pendiente de actualizarse constantemente en su campo técnico-profesional.</li><li>&gt; Aprovecha las labores diarias para observar aspectos que se pueden mejorar mediante el entrenamiento o capacitación.</li><li>&gt; Demuestra una actitud abierta y permeable ante sus compañeros/as y superiores fomentando el aprendizaje mutuo y colaborativo.</li></ul>
<b>Creatividad e Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Propone soluciones superadoras que satisfacen necesidades concretas.</li><li>&gt; Genera y comparte ideas de forma continua en busca de nuevos avances y resolución de desafíos.</li><li>&gt; Estimula a sus compañeros y compañeras para la generación de ideas que agreguen valor y la concreción de los mismos a través de propuestas factibles.</li></ul>

**Dominio técnico**

- > Pone a disposición sus saberes profesionales específicos y sus experiencias previas y propone formas alternativas para la resolución de desafíos y conflictos.
- > Articula sus conocimientos con los de otros y otras profesionales en pos de un desarrollo más experto y funcional a la organización.

**Planificación del trabajo**

- > Diseña la organización diaria, semanal y mensual de las actividades y responsabilidades del cargo.
- > Establece prioridades, acorde a la demanda y volumen de trabajo, demoras y asuntos pendientes de resolución.
- > Cumple con las instrucciones entregadas, contemplando los procedimientos establecidos, los cambios del entorno, plazos y recursos disponibles.
- > Presenta capacidad de establecer contactos formales y de unir esfuerzos con otros para lograr objetivos comunes o compartidos, dentro y fuera de su unidad.
- > Sabe establecer redes de colaboración en su entorno laboral y fuera de él.
- > Establece un equilibrio adecuado entre los recursos, el tiempo y la logística requerida.

**Adaptación al cambio**

- > Responde de forma favorable a los cambios del ambiente.
- > Introduce cambios y mejoras en la forma de trabajo.
- > Adecua sus acciones y responde oportunamente a situaciones cambiantes, de incertidumbre o difíciles.
- > Facilita y acompaña a sus pares en la comprensión de los cambios.
- > Demuestra flexibilidad y promueve entornos seguros y confiables para responder y propiciar el cambio.

**Capacidad resolutive**

- > Atiende con compromiso todos los asuntos o personas que le son derivadas para atender.
- > Se involucra de manera activa en los asuntos que le asignan reconociendo a los actores y medios intervinientes.
- > Analiza la temática asignada en profundidad y aporta propuestas pragmáticas y soluciones oportunas.

**Autogestión**

- > Realiza su labor de modo autónomo e independiente.
- > Organiza su propio trabajo, gestionando su tiempo de forma efectiva.

- Demuestra iniciativa y responsabilidad dando un orden de prioridad según los objetivos planteados.
- Confía en su propia capacidad y criterio para gestionar emergentes y responder de forma efectiva.

### **Orientación al detalle**

- Demuestra capacidad de analizar detalles en forma exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos.
- Realiza un manejo minucioso y cuidado de los datos y de su validez.
- Cuenta con facilidad para categorizar información en grandes volúmenes.
- Analiza la información de una manera precisa.
- Presta atención a detalles que para otros/as pasan desapercibidos.
- Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica.

### **Dominio normativo**

- Presenta un amplio dominio de diversas normas, sus fuentes y aplicación a las diversas situaciones, según el campo de que se trate.
- Domina el contenido de las normas vigentes y atinentes a su ejercicio profesional en los aspectos esenciales o relevantes.
- Sus recomendaciones están debidamente amparadas al marco de las normas que rigen la materia, de manera que dichas recomendaciones son efectivas o acertadas.
- Se informa sobre los cambios a las normas, leyes o principios, actualizándose de manera oportuna y poniendo en práctica dichos cambios.
- Se asegura de respaldar o salvaguardar la información clave en torno a los aspectos normativos que maneja o gestiona.
- Mantiene una actitud ética con respecto al cumplimiento de las normas, ejerciendo un seguimiento continuo.

### **Capacidad analítica**

- Demuestra capacidad para establecer inferencias a partir de hipótesis y hechos.
- Presenta habilidad para analizar variables, indicadores y datos.
- Aporta profundidad a los análisis en los que interviene.
- Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables.

- Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos.
- Refleja una actitud certera en el aporte de información que da validez sus hipótesis.
- Presenta tendencia trabajar de forma sistemática o estructurada, agrupando datos y diseñando indicadores o variables para la clasificación y análisis.

### **Visión sistémica**

- Demuestra capacidad para concebir la organización como un todo y de integrar o correlacionar las funciones entre sus partes.
- Presenta un amplio conocimiento de los intereses que operan en el entorno donde está inmersa la organización.
- Realiza análisis y estrategias con una visión holístico, contemplando la conexión e interrelación entre las diferentes variables de forma integral.
- Sabe concatenar acciones de una forma deductiva y a la vez de manera inductiva, viniendo del todo a las partes.
- Es consciente de la importancia particular o relativa de cada unidad organizacional y su contribución en el "todo" organizacional.
- Contribuye de manera tangible a la política de calidad, incentivando a otros y otras a valorar sus implicaciones y alcances en la cadena de valor de los procesos.

### **Pensamiento crítico**

- Demuestra capacidad de interpretar, analizar, evaluar, hacer inferencias, explicar y clarificar significados.
- Presenta habilidades para trabajar con diversos conceptos, con conciencia de las perspectivas y puntos de vista propios y ajenos, e implementando el pensamiento sistémico.
- Justifica resultados y procedimientos clave a través de la explicación de argumentos procesados y refutados.
- Modifica sus posiciones de acuerdo con nuevas evidencias o mejores razones.
- Utiliza el lenguaje con cuidado y precisión.
- Reconoce y acepta que las personas pueden tener puntos de vista distintos, especialmente ante temas controversiales.
- Puede dialogar aun estando en desacuerdo con el punto de vista de su contraparte.

## **Apropiación de las tecnologías digitales**

- > Presenta capacidad para explorar, crear, comunicarse y producir utilizando las tecnologías como herramientas.
- > Demuestra dominio en el uso de las tecnologías para comprender y aprender sobre aspectos de interés, solucionar problemas y responder a situaciones cotidianas de trabajo, crear productos o servicios innovadores, conectarse y comunicarse con otros.
- > Incorpora plenamente el aprovechamiento de sus potencialidades al repertorio de funcionamientos posibles, tales como hablar, escribir, leer, razonar lógicamente, expresar emociones o trabajar en equipo.
- > Selecciona herramientas útiles que le permitan investigar y utiliza criterios eficientes para valorar la confiabilidad y validez de la información.
- > Muestra un manejo ético de la información y de las herramientas tecnológicas.
- > Comprende el funcionamiento de los recursos y las herramientas tecnológicas.
- > Utiliza aplicaciones y recursos digitales de forma creativa y productiva.
- > Conoce herramientas para la creación, gestión y publicación en redes sociales, blogs, sitios web y portales.

## **Manejo de la información**

- > Ejerce un uso adecuado y responsable de la información confidencial a la que tiene acceso.
- > Presenta habilidades para ubicar la información, seleccionarla de modo adecuado, organizarla, para finalmente producir y comunicar.
- > Realiza búsquedas específicas de información, accediendo a información en distintas fuentes y por diferentes medios.
- > Identifica fuentes potenciales para sus objetivos, encontrando información necesaria para sus intereses.
- > Compara la información obtenida en distintas fuentes y analiza datos, gráficos y otras representaciones de información.
- > Evalúa la veracidad de la información y reconoce cuando los distintos medios buscan persuadir al lector.
- > Compila y sintetiza la información de forma sistemática.
- > Elabora esquemas y gráficos para organizar y mostrar lo encontrado.
- > Integra información nueva en un área de conocimiento existente.
- > Sociabiliza la información pertinente y útil.

**COMPETENCIAS  
DIRECTIVAS****ELEMENTOS COMUNES A TODOS  
LOS PUESTOS Y COMPORTAMIENTOS  
OBSERVABLES****Planificación  
y Visión  
Estratégica**

- > Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, la programación establecida y las metas a alcanzar.
- > Reconoce y en consecuencia potencia las fortalezas y minimiza el impacto de las debilidades de la organización y su equipo.
- > Realiza un seguimiento continuo mediante indicadores de avances y resultados esperados.
- > Genera los ajustes, alternativas y decisiones necesarias anticipándose a las contingencias.

**Gestión del  
desarrollo de  
las personas**

- > Transmite el conocimiento y acompaña el crecimiento de su equipo.
- > Desarrolla confianza en sus colaboradores/as para el logro de lo propuesto y el incentivo del desarrollo de nuevas funciones.
- > Forma equipos en el que los intereses de las personas armonizan con los objetivos y resultados de la organización.
- > Fomenta el trabajo interdisciplinario, generando adhesión, compromiso, motivación y lealtad entre sus integrantes.
- > Acompaña a sus colaboradores/as para descubrir y potenciar sus talentos y competencias.
- > Ofrece oportunidades de movilidad funcional de personas para mantener la efectividad de los equipos de trabajo.

**Orientación a  
resultados**

- > Realiza y utiliza planes de acción eficientes que aportan calidad a los resultados.
- > Fija metas claras y desafiantes; manteniendo y mejorando los niveles de rendimiento.
- > Trabaja bajo un esquema de prioridades que alcancen los objetivos y metas establecidas, ya sean organizacionales como de desarrollo profesional individual.

- Demuestra capacidad para responder eficientemente ante situaciones de alta demanda, celeridad, tensión, desacuerdo y conflictos de diversidad.
- Hace de los desacuerdos, dificultades, errores detectados o planes fallidos; nuevos motivos y oportunidades de aprendizaje colectivo, para capitalizar constructivamente la situación: evitando su repetición, mejorando la eficiencia y la calidad de los resultados.
- Conduce eficazmente los recursos a su cargo, fijando estándares y métodos para medir sus resultados.
- Promueve una dinámica de retroalimentación constante para la mejora del desempeño.

### **Resolución de conflictos**

- Resalta los puntos de coincidencias y hace foco en los resultados que requiere lograr.
- Cooperar para construir el mejor acuerdo posible para las partes sin dañar la continuidad del vínculo y la adhesión a las normas vigentes.
- Analiza, evalúa, dialoga colaborativamente y resuelve objetivamente los conflictos troncales, de diversidad y género surgidos del entorno laboral.
- Interviene y genera mediación, conciliación y soluciones estratégicas, a partir de la escucha activa y observación atenta, en situaciones de maltratos y abusos laborales.
- Ejerce y fomenta el respeto por la diversidad en todas sus expresiones (ideológica, cultural y de género, entre otros), promoviendo pleno desenvolvimiento.
- Procura la equidad, integración y valoración de cada integrante de su equipo abordando los conflictos a ocurrir desde una perspectiva mental abierta, conciliadora y positiva.
- Cooperar para construir el mejor acuerdo posible para las partes frente a posiciones divergentes sin dañar la continuidad del vínculo y la adhesión a las normas vigentes.
- Registra y tiene presente los acuerdos y compromisos y procura su cumplimiento, dándole seguimiento en el tiempo.

**Comunicación efectiva, transversal e inclusiva**

COMUNICACIÓN

- > Demuestra una comunicación clara y efectiva, con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos/as; tanto en la expresión escrita como verbal y gestual.
- > Verifica la comprensión de sus mensajes para asegurar su comprensión y alineamiento.
- > Adapta sus mensajes al tipo de interlocutor y contexto en que se encuentra.
- > Escucha e indaga de forma genuina y efectiva, sin realizar preguntas inducidas o retóricas.
- > Presenta los contenidos en formatos accesibles y con versiones alternativas según cada condición.
- > Utiliza el lenguaje como motor de la igualdad dentro de la organización.
- > Sociabiliza información.
- > Comprende y emplea nociones sobre trato inclusivo, igualitario, transversal y positivo; generando vínculos de confianza, entendimiento mutuo y acuerdos efectivos.
- > Acerca posiciones para obtener consenso y resultados favorables.
- > Influye en la toma de decisiones de los demás, empleando argumentos sólidos de su ámbito de competencia.

RETROALIMENTACIÓN

- > Demuestra capacidad para establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de las acciones y medidas adoptadas.
- > Se reúne oportunamente con su equipo para verificar el avance de los procesos a cargo o necesidades del mismo.
- > Mantiene un adecuado monitoreo de las variables clave que inciden en los procesos a cargo.
- > Aprovecha la retroalimentación para captar las observaciones, inquietudes y aportes de sus colaboradores/as, u otros involucrados.
- > Hace ajustes oportunos de conformidad a las normas y parámetros del control y de conformidad a los resultados de cada seguimiento.

**Liderazgo efectivo**

- > Transmite la visión y la estrategia y logra que cada miembro del equipo se comprometa con objetivo en común.
- > Detecta y genera oportunidades para desarrollar el talento de

miembros de su equipo, asignando responsabilidades para su aplicación.

- > Gestiona los procesos de cambio que fomenten el logro de los resultados y la aceptación de retos y desafíos.
- > Identifica e impulsa nuevas prácticas que desarrollen equipos altamente motivados.
- > Opera bajo distintos estilos de liderazgo, de acuerdo al contexto y necesidades del equipo.
- > Delega en los equipos responsabilidades en función de las competencias, el potencial y los intereses de los colaboradores/as.
- > Conoce los intereses profesionales de sus colaboradores/as y facilita oportunidades para su desarrollo y empoderamiento.

### **Toma de decisiones**

- > Genera decisiones pertinentes y sustentadas en hechos e información fehaciente.
- > Explora y analiza alternativas para minimizar los riesgos y aumentar las ventajas previendo el impacto que genera.
- > Ejerce la delegación responsable de decisiones en sus colaboradores/as, a efectos de profesionalizar el rol de los equipos de trabajo.
- > Se responsabiliza del impacto de sus acciones y las de su equipo, rindiendo explicaciones y sus argumentos.

### **Sinergia y Gestión de Equipos**

- > Integra diferentes visiones, conocimientos y habilidades representados por distintas personas del equipo para la generación de rendimientos mayores en conjunto.
- > Promueve el desarrollo y el crecimiento de sus pares o colaboradores/as a partir de la adquisición de un aprendizaje concreto.
- > Trabajo y fomenta el trabajo colaborativo, la cooperación, el aporte y la complementariedad de las fortalezas y área de mejora entre sus miembros.
- > Explora las competencias de las personas a cargo y las aplica a equipos de trabajo y procesos que aseguren resultados de la mayor calidad.
- > Desarrolla y complementa el equipo hacia dentro, fomentando la integración y promoviendo el fortalecimiento de vínculos interpersonales.

- > Promueve un entorno colaborativo para integrarse, complementarse, generar sentido de pertenencia y confianza en el trabajo cotidiano.
- > Comprende la incidencia de sus decisiones o acciones sobre sus colaboradores y colaboradoras, y actúa en consecuencia, maximizando beneficios.

### **Gestión del Cambio**

- > Facilita los cambios y las nuevas iniciativas articulando herramientas para el análisis de impacto, gestión de personas involucradas, comunicaciones y capacitaciones necesarias.
- > Anticipa los cambios y comparte con colaboradores/as las condiciones de adaptación a las novedades del entorno.
- > Interviene facilitando, incentivando y motivando a las personas que presentan dudas o resistencias al cambio.
- > Abre oportunidad de movilidad funcional y espacial de personas para mantener la efectividad de los equipos de trabajo.
- > Programa cronogramas, métodos, actividades y metas para planificar, implementar, dar seguimiento y evaluar los cambios anunciados.

### **Gestión de la Función Pública**

- > Lidera y propone iniciativas superadoras para la mejora de los sistemas, procesos y servicios estatales.
- > Logra articular estrategias para la adaptación y motivación en contextos adversos o de desafío.
- > Estimula a otras personas a sentirse motivadas, involucradas y comprometidas con su vocación por la función pública.
- > Desarrolla métodos de trabajo creativos basados en los recursos disponibles, eficientizando su uso en búsqueda de los mejores resultados.
- > Reconoce el propósito de servir en la función pública y tiene dimensión del impacto de los esfuerzos personales y del equipo.

### **Gestión del contexto emocional**

- > Reconoce y comprende sus emociones y las de quienes integran su equipo, gestionándolas de forma positiva.
- > Contribuye y facilita con sus acciones un contexto de trabajo de bienestar.
- > Observa, analiza y gestiona los conflictos a resolver, disociando los juicios sobre las personas involucradas del asunto en cuestión.

- > Promueve espacios de apertura y expresión para poder conversar sobre las necesidades y expectativas de sus miembros.
- > Transmite templanza y tranquilidad ante situaciones imprevistas o problemáticas, promoviendo y facilitando la cooperación.

### **Servicio y Mejora continua**

- > Otorga resultados de calidad, brindando aportes pertinentes a los procesos y resultados buscados.
- > Genera cambios en sus formas o métodos de trabajo para optimizar los tiempos de respuesta y calidad.
- > Estandariza las buenas prácticas procedimentales, según indicadores preestablecidos de calidad aplicables.
- > Transforma conocimientos técnicos sólidos en soluciones prácticas y operables para la organización.
- > Adquiere información sobre la aplicación de modelos de calidad en áreas similares de gestión en otros organismos para mejorar su desempeño.
- > Controla los informes de avance sobre los procesos y los servicios prestados e incide en la corrección de desvíos en materia de calidad.
- > Convoca a reuniones o talleres de trabajo periódicos para una evaluación compartida de logros y dificultades a resolver, en búsqueda de la mejora continua.
- > Identifica sus fortalezas y debilidades, esforzándose por superar estas últimas.
- > Reconoce sus errores y/o fracasos, aprendiendo de ellos.

### **Delegación y Empoderamiento**

- > Demuestra capacidad para facultar a sus colaboradores/as para que cumplan con sus responsabilidades.
- > Provee a sus colaboradores/as de instrumentos y de la autoridad necesaria para cumplir con la tarea asignada.
- > Delega autoridad y confianza en el criterio ajeno en las circunstancias que así lo amerita.
- > Brinda el apoyo, motivación y retroalimentación para que cumplan con lo asignado.
- > Respalda a sus colaboradores/as cuando se presentan obstáculos, discrepancias o resultados imprevistos.

## **Inteligencia cognitiva- emocional**

### COGNITIVA

- > Demuestra capacidad para facilitar, orientar y asesorar adecuadamente a otros/as en el ámbito profesional o técnico en que se desenvuelve, contribuyendo al logro de eficacia y eficiencia en el campo de acción.
- > Aplica sus conocimientos de una manera práctica y productiva.
- > Sabe transmitir sus conocimientos a otras personas de una manera clara y efectiva.
- > Aporta información bajo formatos sencillos y fáciles de asimilar.
- > Soluciona efectivamente los problemas o situaciones de su entorno por medio de técnicas, procedimientos y acciones amparadas en su repertorio de conocimientos.
- > Dispone de experiencia y habilidad ampliamente reconocido por la calidad de sus aportes.

### EMOCIONAL

- > Establece metas y tareas concretas con base en lo que quiere y lo que le apasiona.
- > Reflexiona sobre experiencias pasadas y lo que aportan a su crecimiento.
- > Ejerce asertividad, sabiendo decir aquello que siente y quiere, respetando sus derechos y los de las demás personas.
- > Centra su atención en aquello que posee, valorando lo bien que está con lo que ya tiene.
- > Evalúa positivamente su vida, sus relaciones y su trabajo.
- > Se enfoca en lo que ha avanzado, apreciando las experiencias que le da la vida y que le permite ser como es.

## Fuentes

- > Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Bogotá, Colombia. 2016.
- > MAYELINE BECERRA GÁLVEZ / FRANCISCA CAMPOS AHUMADA. (2012). EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS Y SUS APORTES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 19/03/2018, DE UNIVERSIDAD DE CHILE FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA CARRERA DE PSICOLOGÍA SITIO WEB:  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/memoria%20mbecerra%20fCAMPOS.PDF?SEQUENCE=1>
- > TARCICA, J. y MASIS, M. 120 Competencias Integrales. Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos. BookBaby. 2013.
- > ALLES, M. "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario". Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. 2002.

## Equipo

- > Lic. Noelia Amorín
- > Lic. María Eugenia Amoros
- > Verónica Cortese
- > Lic. María Belén Pilao

## AUTORIDADES DE LA HCDN

PRESIDENTE

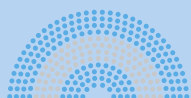
**Dr. Emilio Monzó**

SECRETARIA ADMINISTRATIVO

**Ing. Florencia Romano**

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

**Dr. Mariano Sartoris**



**DIPUTADOS  
ARGENTINA**