



# DICCIONARIO

## *DE COMPETENCIAS*

COSTA RICA, JULIO 2017  
Versión 1.0

<b>Título</b>	<b>Versión</b>	<b>Validado</b>	<b>Fecha Validación</b>
Diccionario de Competencias de la Asociación de Guías y Scouts de CR	1.0.0	Dirección de Desarrollo	Diciembre 2017
<b>Codificación</b>	<b>001-MAN- DD-DC- V.1.O.O-2017</b>		

# Contenido

- **INTRODUCCIÓN-4**

- **COMPETENCIAS ESENCIALES-6**

- ACATAMIENTO DE VALORES-7
- ADAPTABILIDAD AL CAMBIO-8
- COMPROMISO-9
- CONCIENCIA ORGANIZACIONAL-10
- PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO-11
- RELACIONES INTERPERSONALES-12
- TRABAJO EN EQUIPO-13

- **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS-14**

- ADMINISTRACIÓN DE LA CONFIANZA-15
- ATENCIÓN AL DETALLE-16
- CAPACIDAD DE ASESORAR-17
- CAPACIDAD DE INDUCTIVA-18
- COLABORACIÓN-19
- COMPATIBILIDAD EMOCIONAL-20
- CREATIVIDAD-21
- DELEGACIÓN Y EMPODERAMIENTO-22
- DIRECCIÓN DE PERSONAS-23

- DIRECCIÓN POR RESULTADOS-24

- ENERGÍA-25
- FIRMEZA-26
- FORJADOR DE CULTURA-27
- GERENCIAMIENTO DE PROYECTOS-28
- GESTIÓN DEL TALENTO-29
- GESTIONAMIENTO DE LOS RECURSOS-30
- HABILIDAD NUMÉRICA-31
- INICIATIVA-32
- INTELIGENCIA EMOCIONAL-33
- LIDERAZGO-34
- OBJETIVIDAD-35
- OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO-36
- ORIENTACIÓN AL SERVICIO-37
- PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN-38
- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS-39
- VISIÓN SISTEMÁTICA-40

## 1. Introducción

Este instrumento surge como parte de una necesidad que permite introducirnos en el campo de las competencias de nuestros adultos, para fomentar todos aquellos aspectos cognitivos y conductuales requeridos en cada uno de los cargos.

Un Diccionario de competencias debe de ser visto como lo que es: “un punto de partida”, y de referencia para detectar todas aquellas brechas entre lo que deseamos” y con lo que contamos”.

Un diccionario de competencias es una guía de referencia que agrupa un conjunto de definiciones sobre una lista de competencias, entendidas como “conjunto de patrones de conductas que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones” (Boyatzis, 1993).

Las competencias son comportamientos que algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación en específico.

En éste diccionario estaremos seccionando las competencias en 2 esquemas: Las competencias Esenciales y las competencias Específicas.

**Competencias Esenciales:** Son las que soportan los valores y la Misión de Guías y Scouts de Costa Rica y que cumplen con las características de ser:

a. Colectivas e institucionalizadas (son comunes a todos los adultos dentro de la organización, independientemente del cargo o función que desarrollen).

b. Inimitables (en su conjunto, son identificadas como propias de la organización por todos las demás personas, difícilmente imitable por otras organizaciones que persiguen fines similares o comunes).

c. Duraderas (proporcionan una ventaja duradera al fundamentarse en lo que ofrece la organización, en su modo de hacer las cosas).

**Competencias Específicas:** son aquellas competencias detectadas como las necesarias y requeridas para desarrollar algún cargo en específico.

Para estos efectos en éste instrumento hemos descrito cada una de las competencias requeridas para los cargos que forman parte de la estructura de la institución.

No obstante, cabe mencionar que sólo hemos incluido las competencias que intervienen en los cargos que ejecutan nuestros adultos, entendiéndose con esto que, existen muchas más competencias que en caso de requerirse modificar o ampliar este diccionario, se estarían incorporando.

Para trabajar un esquema por competencias es importante que toda la estructura (misión, visión, cultura, objetivos cargos y competencias) vayan en una misma línea estratégica de ejecución. Es por ello que, no se descarta que en el momento

que nuestra institución modifique alguna de las partes estructurales, todas sean revisadas nuevamente para que, herramientas como éste diccionario, esté alineado.

## MOTIVOS DE USO

Este diccionario puede ser utilizado para facilitar los siguientes procesos:

- Conocer en detalle las competencias requeridas de cada uno de los cargos que contempla la Asociación.
- Formulación de preguntas para la evaluación de competencias existentes y mínimas que posee el Adulto.
- Aporte de indicadores de comportamientos para el sistema de formación y progresión.
- Establecer una dirección y norte para establecer el punto de partida a la formación
- Robustecer planes de promoción y desarrollo.
- Servir de referencia para la detección de necesidades de capacitación o DNC.

## GLOSARIO

Para una mejor comprensión de este diccionario competencial se aporta el siguiente glosario:

### Competencias:

Conjunto de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones.

Definición: Es la descripción de lo que significa la competencia.

### Comportamientos- Criterios conductuales:

Comportamientos que se evidencian recurrentemente en el quehacer del cargo y que están relacionados de manera significativa con las competencias y por lo tanto la expresan.

### 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:

**4+ INSUFICIENTE o REQUERIMIENTO BAJO:** Es el nivel “incompetente”, ya que el Adulto no presenta ni refleja dicha competencia mínima requerida.

**4 MINIMA REQUERIDA:** Es el nivel mínimo requerido de la competencia, en la que sus conductas no requieren de mayor desarrollo o ejecución. Solo se requieren de ciertas conductas para la ejecución del cargo.

**3 PROMEDIO SUFICIENTE:** Demuestra conductas que son aceptables o suficientes como evidencia de que el individuo tiene la competencia requerida.

**2 EFICIENTE:** Demuestra conductas que son evidencia de un nivel significativo en la competencia. Por encima de lo esperado.

**1 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 ESENCIALES

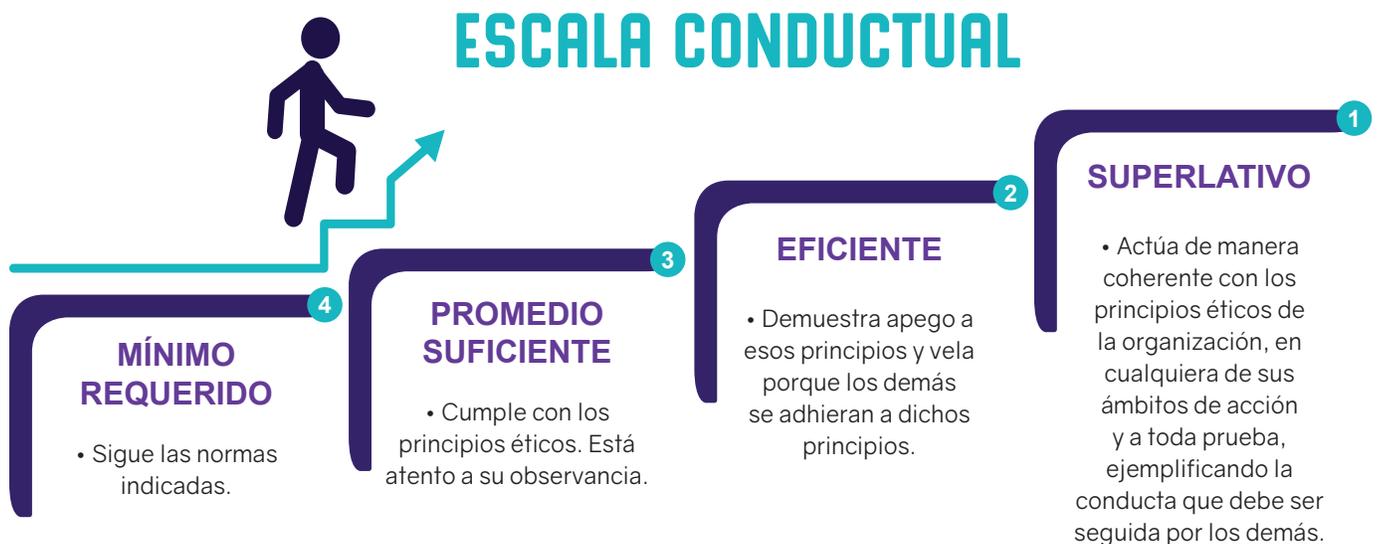
# ACATAMIENTO DE VALORES

## Definición

Capacidad y disposición de realizar el trabajo dentro de los principios y valores éticos bajo los cuales se rige la profesión o el puesto de trabajo.

## Rol de la Competencia

- Actúa con estricto apego a normas éticas.
- Está dispuesto a denunciar cualquier práctica que vaya contra las políticas de la organización.
- Utiliza su comportamiento ético como referente o guía de los otros miembros de su unidad.



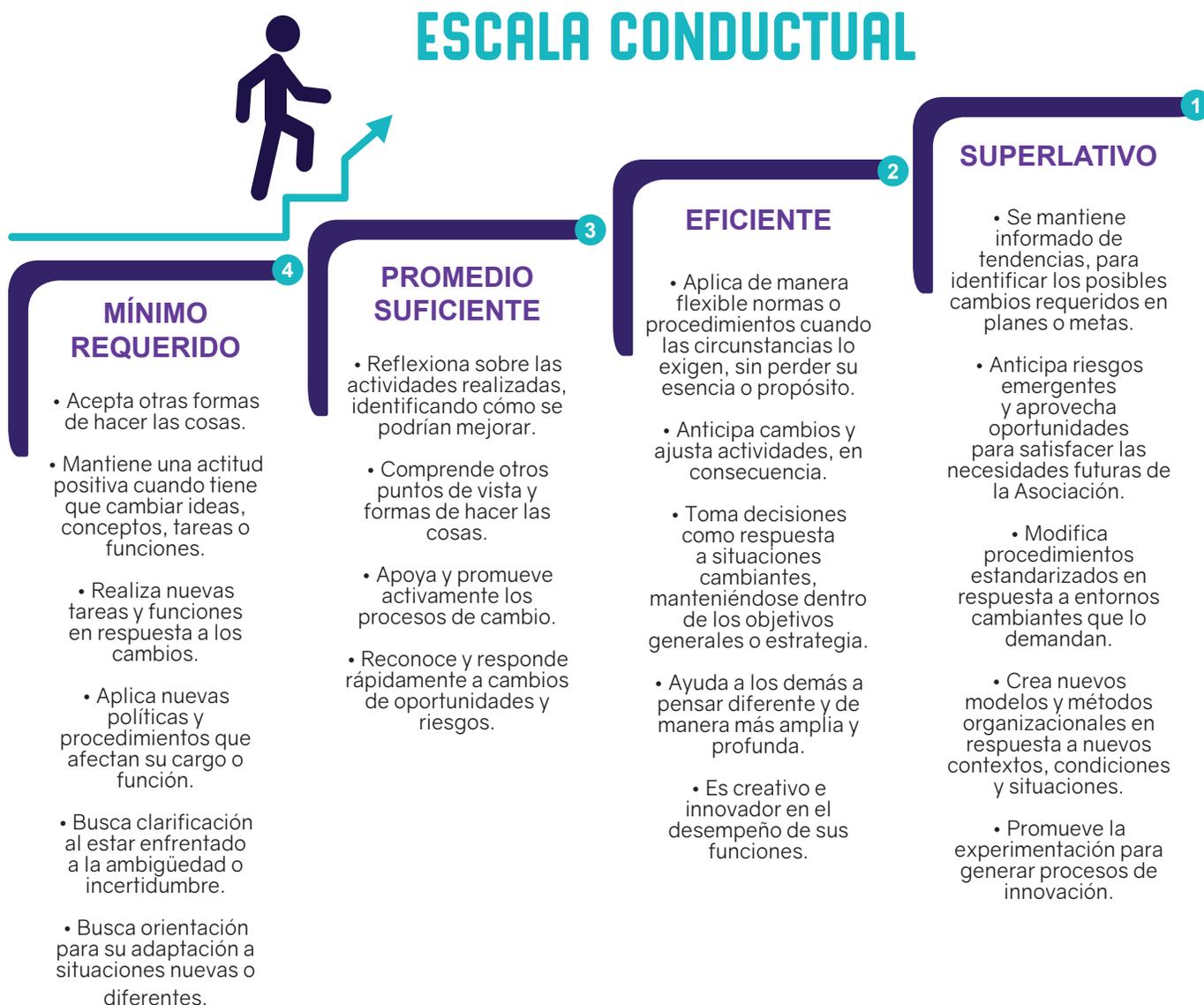
# ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

## Definición

Es la capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y actitudes en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.

## Rol de la Competencia

- Proyecta el Cambio.
- Implementa el Cambio.
- Reconoce el Cambio como oportunidad de Mejora.
- Acepta el Cambio.



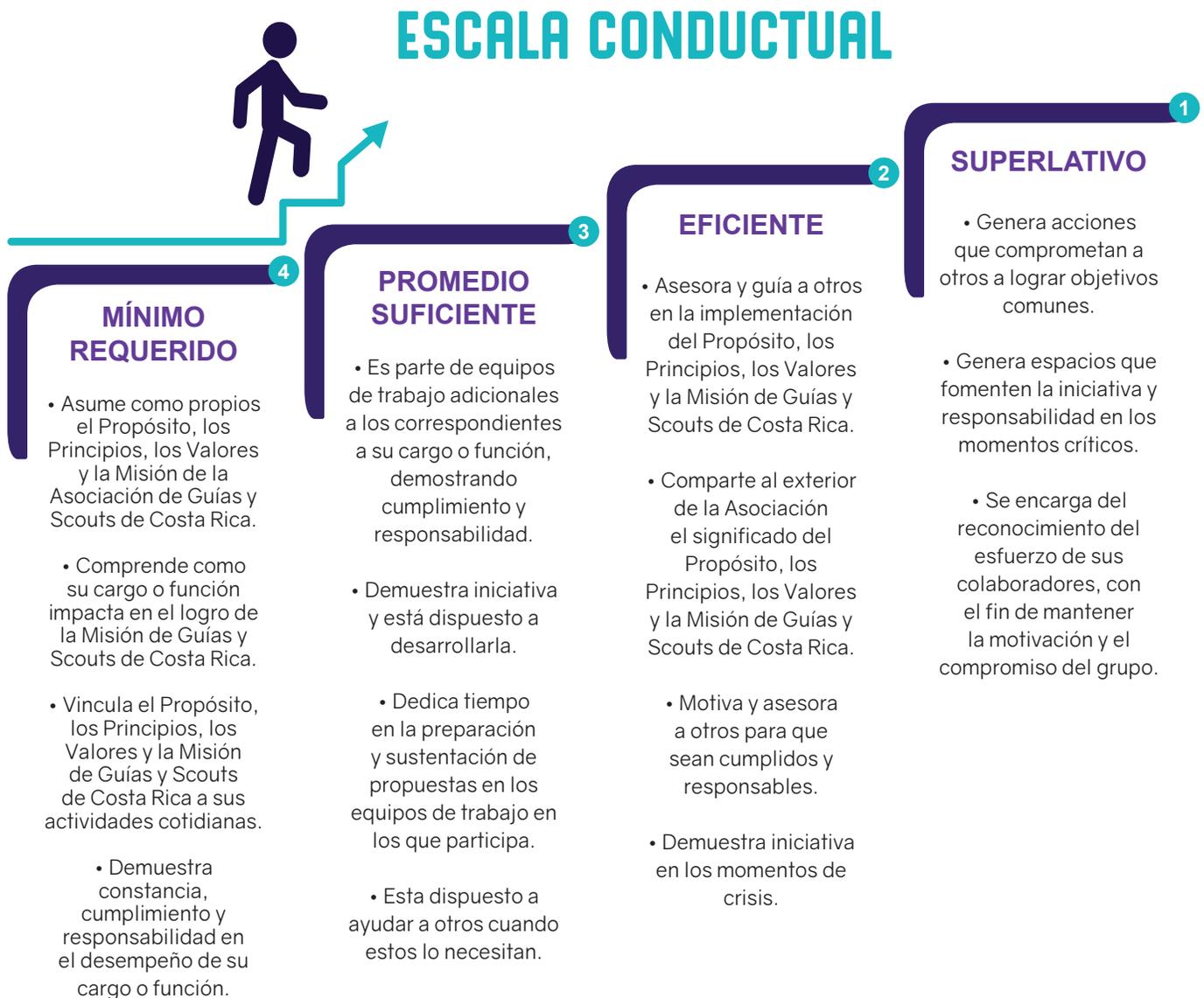
# COMPROMISO

## Definición

Es la capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión de Guías y Scouts de Costa Rica; asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.

## Rol de la Competencia

- Implementa acciones para promover el compromiso de los integrantes de la Asociación.
- Promueve que otros incorporen en sus vidas los Principios y Valores, y cumplir con el Propósito y la Misión de Guías y Scouts de Costa Rica.
- Asume voluntariamente como propias nuevas responsabilidades a las correspondientes a su cargo o función.
- Actúa en concordancia con el Propósito, Principios, Valores y la Misión del Movimiento Guía y Scout.



# CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

## Definición

Es la capacidad para comprender el funcionamiento, estructura y cultura de la organización, e interpretar y prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones la afectarán, así como a los individuos y grupos dentro de la misma.

## Rol de la Competencia

- Promueve los aspectos que llevan al Movimiento y a la Organización hacia la institucionalidad.
- Comprende un mayor sentido de la unidad y propósito común dentro de la Asociación.
- Es responsable por sus acciones y entiende cómo afectan su cargo o función.
- Comprende cómo opera la Asociación.

## ESCALA CONDUCTUAL



### MÍNIMO REQUERIDO

- Conoce la historia y desarrollos más relevantes de la Asociación.
- Entiende la estructura de la Asociación.
  - Conoce la responsabilidad que la organización tiene con su cargo o función y los derechos derivados del mismo.
  - Comprende las políticas, reglamentos, normas y procedimientos relacionados con su cargo o función.
- Actúa de acuerdo con los estándares y cumple con lo establecido para su cargo o función.
- Utiliza los canales adecuados de comunicación interna en la Asociación.
- Apoya e implementa las decisiones organizacionales.

### PROMEDIO SUFICIENTE

- Entiende como el medio y las circunstancias externas influyen e impactan en el desempeño de su cargo o función.
- Entiende y anticipa como sus acciones afectan las relaciones internas y externas inherentes a su cargo o función.
- Entiende como su desempeño influye e impacta la forma en la que funciona la Asociación.
- Implementa procedimientos organizacionales en la solución de problemas.
- Aplica los principios de gobernanza a su nivel.

### EFICIENTE

- Entiende cuáles son los límites dentro de la Asociación que definen lo que individuos o grupos colegiados pueden y no pueden hacer en ciertos cargos o posiciones.
- Entiende la importancia del papel del Movimiento Guía y Scout en la promoción de la cooperación, la paz y el entendimiento.
- Comprende profundamente la historia y desarrollos de la Asociación.
- Demuestra entendimiento de la gobernanza de la Asociación.

### SUPERLATIVO

- Participa y promueve la participación en procesos de toma de decisiones que afectan las ideas, valores, principios, representaciones colectivas, estructuras y relaciones que condicionan las conductas de los integrantes de la Asociación.
  - Promueve el fortalecimiento de la Asociación en relación a la dimensión internacional del Movimiento Scout y del Movimiento Guía Scout.
  - Comprende profundamente la estructura de la OMMS, de la AMGS y de la Asociación, su cultura, capacidades, debilidades, objetivos y visión.
  - Comprende el impacto en la gobernanza de la Asociación que tiene la sociedad civil, los políticos, el gobierno y otros grupos de interés externos.

# PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

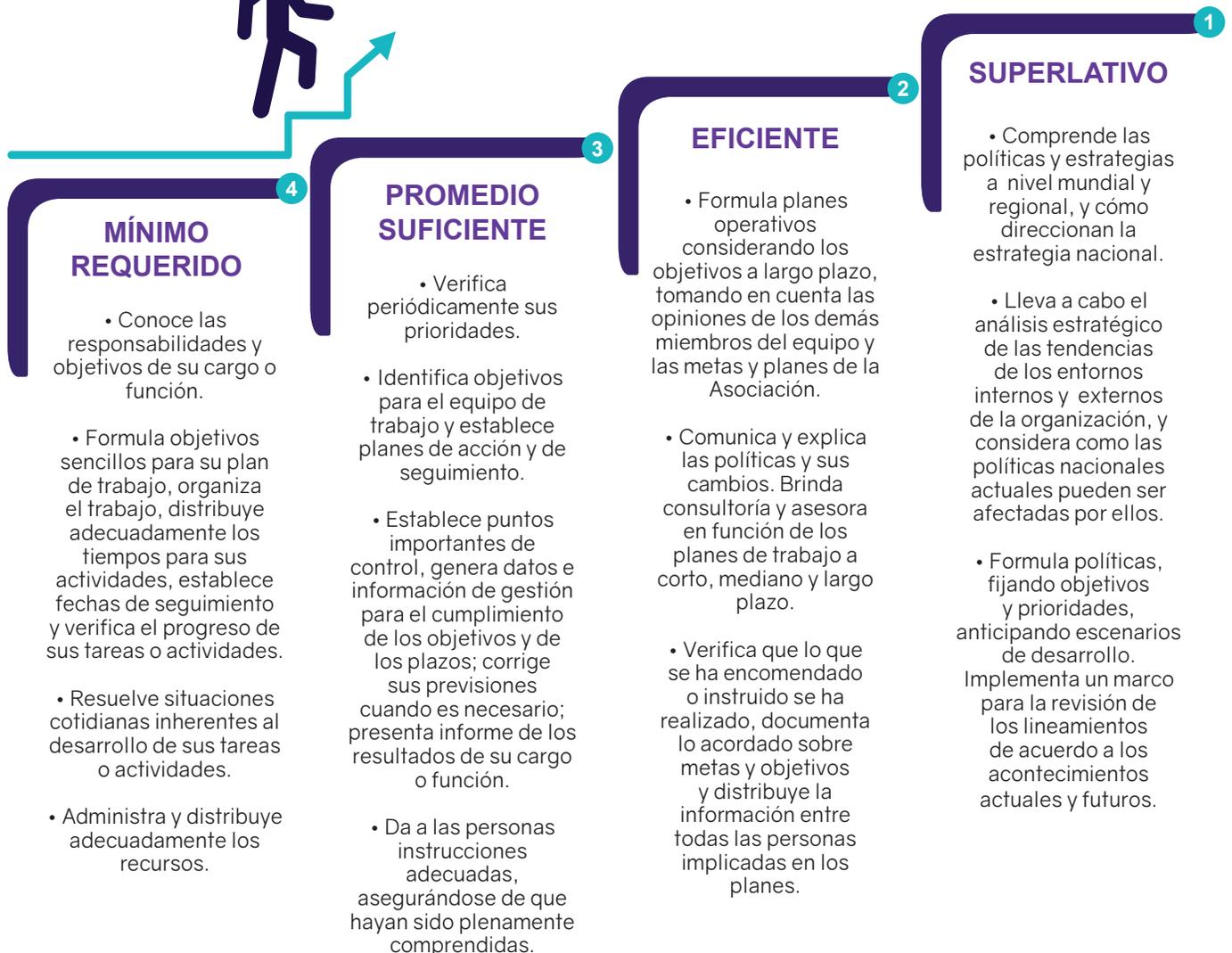
## Definición

Es la capacidad para establecer objetivos y planes estratégicos, con una visión a largo plazo, como resultado del análisis de escenarios futuros, tendencias generales, y la integración de conocimientos y experiencias de la organización.

## Rol de la Competencia

- Analiza las políticas para la Asociación considerando el impacto externo sobre la planificación estratégica de la misma.
- Traduce las políticas y estrategias en planes concretos.
- Establece, comunica y evalúa periódicamente las prioridades y resultados para que sus planes y actividades se enfoquen en cumplir los objetivos inherentes a su cargo o función.
- Planea actividades o tareas inherentes a su cargo o función.

## ESCALA CONDUCTUAL



# RELACIONES INTERPERSONALES

## Definición

Es la capacidad para ser empático, solidario y sensible hacia los demás; respetar ideas, creencias o prácticas y convivir e interactuar armoniosamente por medio del diálogo.

## Rol de la Competencia

- Comprende a los demás y demuestra habilidad para desaprender y aprender.
- Construye entendimiento, desarrolla y mantiene relaciones de trabajo cooperativo .
- Tiene conciencia de sí mismo y del impacto de su actuar sobre los demás.
- Promueve y es ejemplo de cortesía, respeto y confianza.

## ESCALA CONDUCTUAL



# TRABAJO EN EQUIPO

## Definición

Es la capacidad para trabajar de manera efectiva con los demás, dentro y fuera de las líneas formales de autoridad, para lograr los objetivos organizacionales.

## Rol de la Competencia

- Protege y promueve el clima y el prestigio del equipo y sus miembros.
- Desarrolla un equipo efectivo.
- Promueve el desarrollo del equipo.
- Coopera con los demás miembros del equipo.

## ESCALA CONDUCTUAL



### MÍNIMO REQUERIDO

- Valora la importancia del trabajo en equipo.
- Ayuda con otras labores cuando los demás están ocupados.
- Se expresa en términos positivos del equipo.
- Expresa expectativas positivas del equipo.
- Desarrolla las tareas por las que se responsabilizó dentro del equipo.
- Comparte información relevante con los demás integrantes del equipo.
- Asume el liderazgo voluntariamente al ser requerido, independientemente de su posición.

### PROMEDIO SUFICIENTE

- Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo.
- Lidera equipos, inspira, motiva y orienta a las personas al logro de resultados concretos y comunes.
- Actúa para crear espíritu de equipo con el objeto de promover la eficacia del grupo o proceso.
- Reconoce el crédito merecido a los miembros del equipo.
- Permite a otros participar en la construcción de la visión de lo que se quiere lograr en el equipo y la traduce en resultados.
- Ayuda a la integración de los nuevos miembros al equipo, proveyéndoles la orientación e información y acompañamiento necesarios.

### EFICIENTE

- Proporciona o asegura el apoyo necesario para desarrollar el equipo.
- Crea las condiciones para que el equipo rinda al máximo.
- Provee acompañamiento y realimentación al equipo.
- Aplica el liderazgo situacional.
- Ayuda a los miembros de equipo a aprender a comunicarse e interactuar con otros equipos o grupos.
- Genera un clima de trabajo que promueve el espíritu y cooperación del grupo.

### SUPERLATIVO

- Promueve y establece normas de comportamiento para el grupo en su área de responsabilidad y aplica medidas correctivas cuando no se cumplen.
- Define los problemas o situaciones de una manera no amenazante.
- Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad del equipo.
- Estructura una visión compartida, completa y balanceada de las debilidades y fortalezas de los miembros, para crecer como equipo.
- Observa patrones de interacción que ocurren dentro del equipo, anticipa los conflictos e interviene cuando las situaciones pueden generar discordia, para así encontrar soluciones.



# COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

# ADMINISTRACIÓN DE LA CONFIANZA

## Definición

Es la capacidad para generar confianza a través de una gran disposición y siendo abierto con los que interactúa. Es coherente y tiende a hacia posiciones claras.

## Rol de la Competencia

- Promueve un ambiente de confianza donde los miembros, padres y demás colaboradores pueden expresarse con libertad.
- Refuerza a los demás estimulándolos a dar su criterio u opinión.
- Puede manejar el desacuerdo de una manera constructiva.
- Establece una comunicación fluida con los demás la cual permite el mutuo entendimiento.



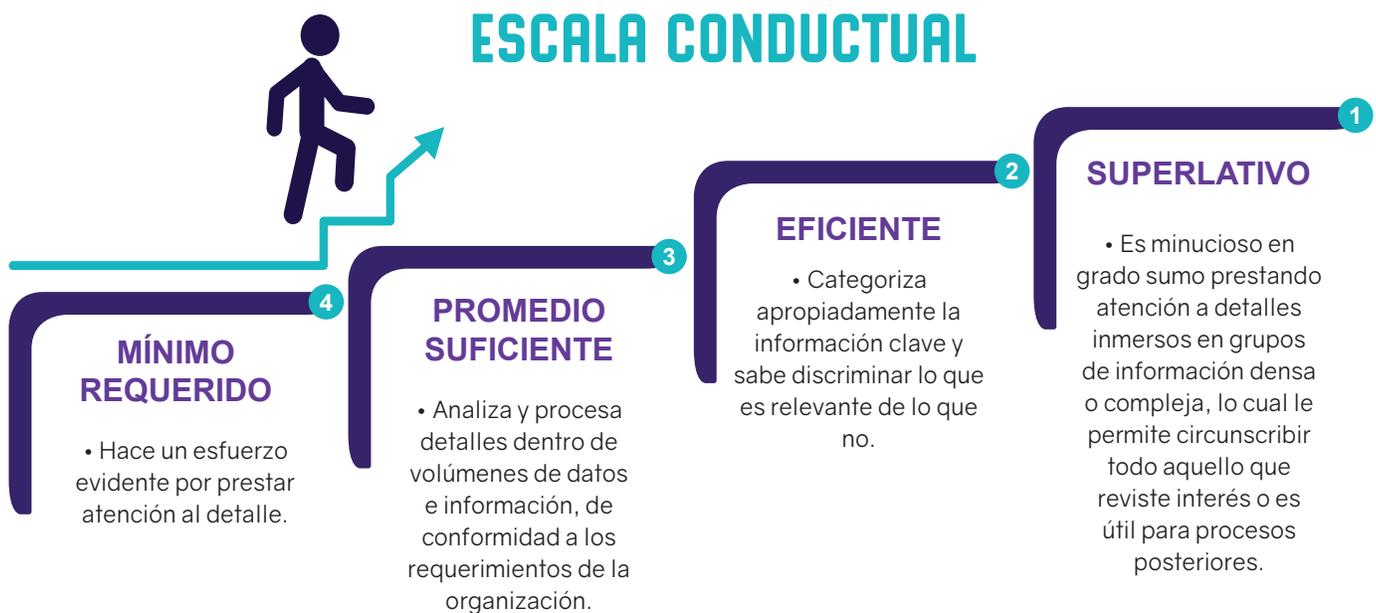
# ATENCIÓN AL DETALLE

## Definición

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

## Rol de la Competencia

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



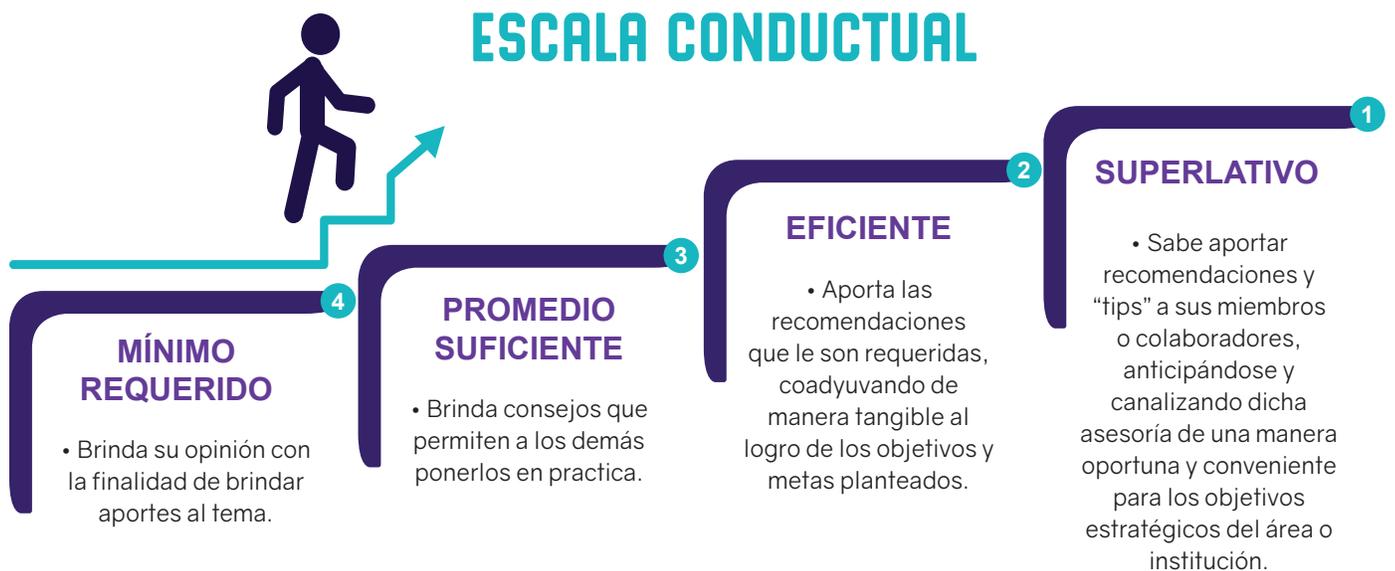
# CAPACIDAD DE ASESORAR

## Definición

Es la gama de conocimientos y experiencias que permiten a una persona facilitar y orientar de manera efectiva a otros en los ámbitos donde se desenvuelven.

## Rol de la Competencia

- Sabe aportar recomendaciones y “tips” a sus miembros y/o otros colaboradores.
- Se anticipa y canaliza la asesoría de una manera oportuna y conveniente para los objetivos estratégicos de la sección.
- Documenta sus aportes, recomendaciones y asesorías de manera apropiada.



# CAPACIDAD DE INDUCTIVA

## Definición

Capacidad, disponibilidad y voluntad para orientar, inducir o reinducir a compañeros de trabajo en el conocimiento de las políticas, normas, directrices y competencias; y en general los cambios de la organización, con miras a coadyuvar paso a paso a una mejor adaptación de éstos hacia los requerimientos.

## Rol de la Competencia

- Demuestra tener una vocación de servir y ayudar a otros para que se adapten o readapten a los cambios de la organización.
- Destina tiempo para preparar las guías para orientar a los demás.
- Esta anuente a dar seguimiento y aclarar dudas a sus inducidos.
- Está al tanto de los cambios y nuevas directrices de la organización para comunicarlas con sentido de oportunidad.

## ESCALA CONDUCTUAL



### MÍNIMO REQUERIDO

- Se esfuerza e involucra en la inducción o reinducción, aunque a veces no aporta la dedicación que este programa debe tener, lo que lo lleva a cometer omisiones que restan efectividad a dicho proceso.

### PROMEDIO SUFICIENTE

- Tiende a integrar a las personas nuevas en concordancia con lo que la organización establece.

### EFICIENTE

- Está consciente de la importancia de la orientación que debe darse en el puesto para que las personas puedan adaptarse más rápidamente. Actúa en consecuencia.

### SUPERLATIVO

- Actúa con referencia en los cambios de la organización tanto en políticas como en normas y procedimientos, lo que le permite tener perspectiva amplia de los que utiliza para inducir o reinducir a otros.

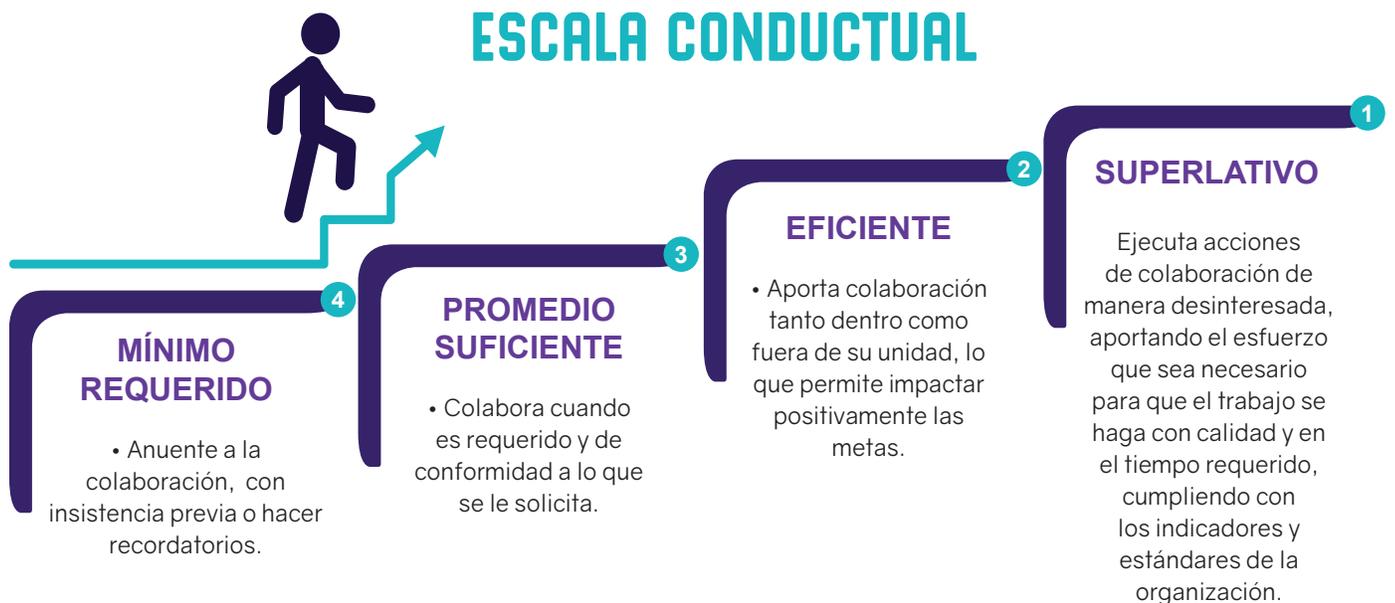
# COLABORACIÓN

## Definición

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

## Rol de la Competencia

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



# COMPATIBILIDAD EMOCIONAL

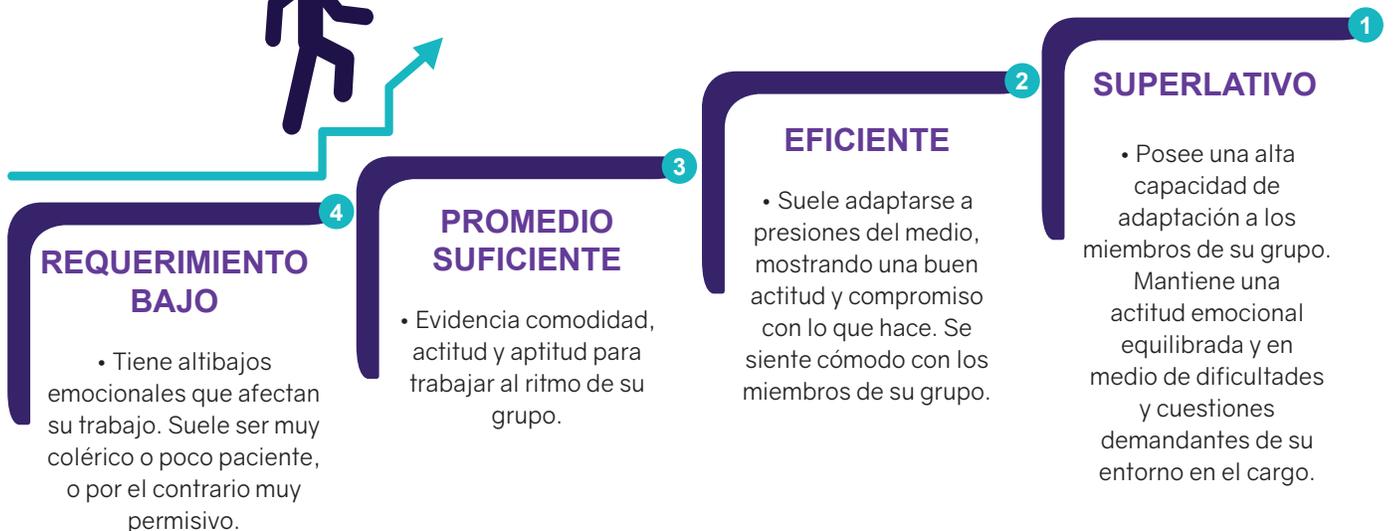
## Definición

Capacidad de vocación para adaptarse a la edad de la sección, así como para adaptarse a las condiciones y contextos, logrando equilibrio emocional frente a las situaciones demandantes.

## Rol de la Competencia

- Logra una adecuada conexión emocional para con su sección y por ende adaptabilidad para trabajar al nivel requerido.
- Sabe encontrar sentido a lo que hace pese a factores desgastantes o a altas demandas productivas.
- Demuestra una actitud positiva y propositiva ante situaciones límite o de difícil control.

## ESCALA CONDUCTUAL



# 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.

## Rol de la Competencia

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



# DELEGACIÓN Y EMPODERAMIENTO

## 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.

## Rol de la Competencia

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



# DIRECCIÓN DE PERSONAS

## Definición

Capacidad para dirigir a su personal mediante el sano ejercicio de una autoridad concomitante con responsabilidad, el aporte de ejemplos y apoyo cuando sea requerido.

## Rol de la Competencia

- Sabe delegar autoridad con la respectiva responsabilidad para el efectivo cumplimiento de deberes o asignaciones.
- Brinda dirección apoyo y consejo al personal para realizar con efectividad las asignaciones.
- Sabe acudir en auxilio con el fin de dar apoyo al personal cuando éstos enfrentan dificultades de carácter técnico operativo.
- Dirige al personal con disciplina y a la vez con apertura para que este pueda dar aportes y sugerencias de mejoramiento.
- Ejerce equidad y equilibrio en cuanto al poder formal y la autoridad inherentes a su rango.



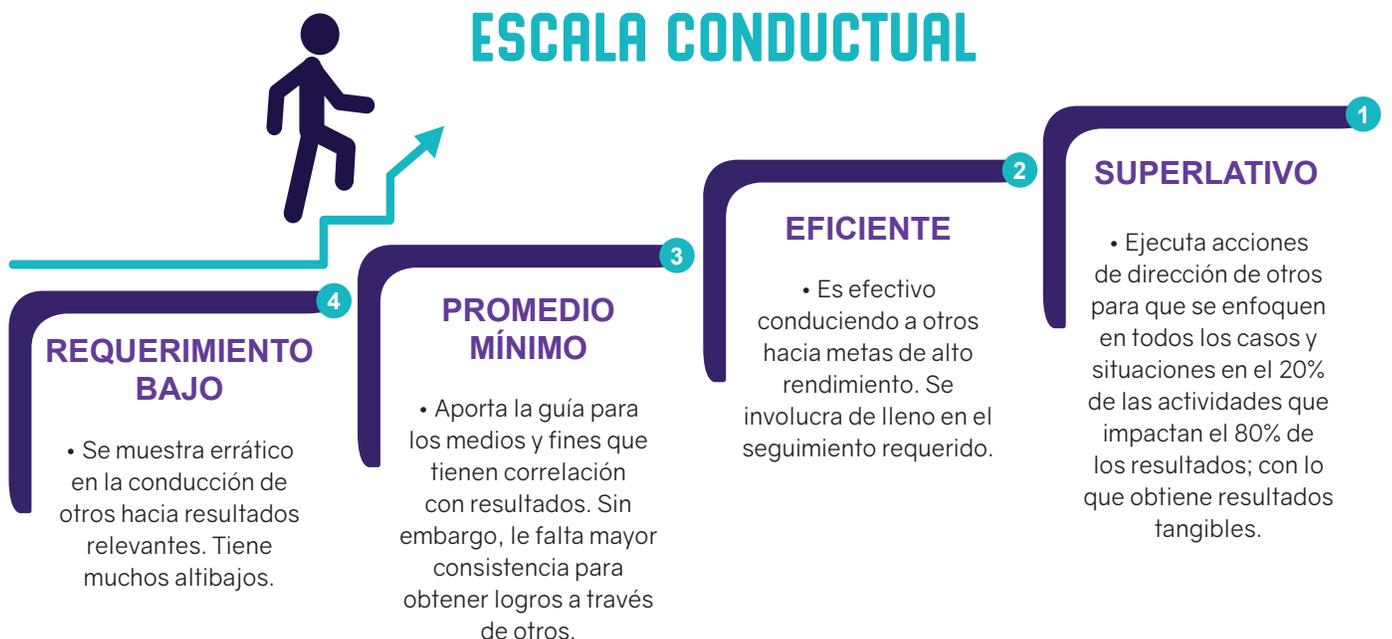
# DIRECCIÓN POR RESULTADOS

## 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.

## Rol de la Competencia

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



# ENERGÍA

## Definición

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

## Rol de la Competencia

- Muestra una actitud mental y física adecuada aun en medio de grandes presiones de la sesión.
- Su actitud es visiblemente positiva y animosa durante la mayor parte de la jornada.
- Mantiene una actitud de aliento y respaldo hacia otros dirigentes.
- Es capaz de trabajar con un ritmo sostenido más allá de lo estipulado.



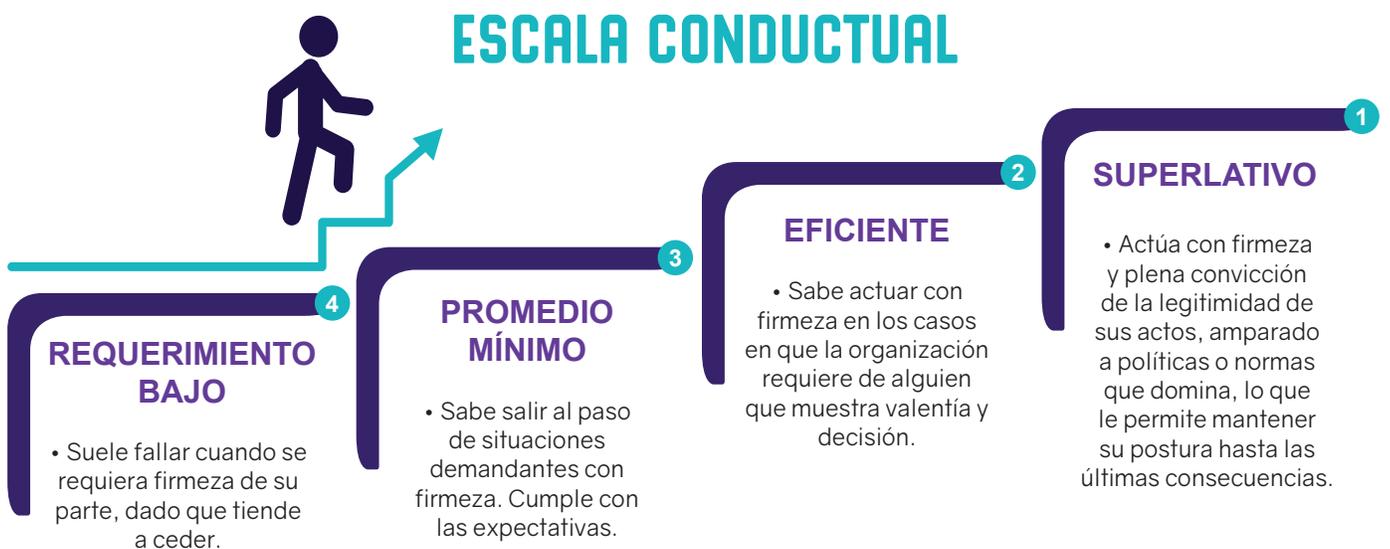
# FIRMEZA

## Definición

Capacidad para adoptar y mantener una posición firme y tajante frente a todo tipo de presiones, demostrando adherencia a sus convicciones y a las normas que lo respaldan.

## Rol de la Competencia

- Se mantiene firme ante situaciones controversiales mostrando ecuanimidad.
- Es enérgico y no cede ante presiones de ningún tipo.
- Sabe mantener su posición mediante la emisión de argumentos claros y contundentes.
- Conoce a fondo las normativas o reglas que lo respaldan en su actuar.
- Sabe darse a respetar evitando que lo manipulen.



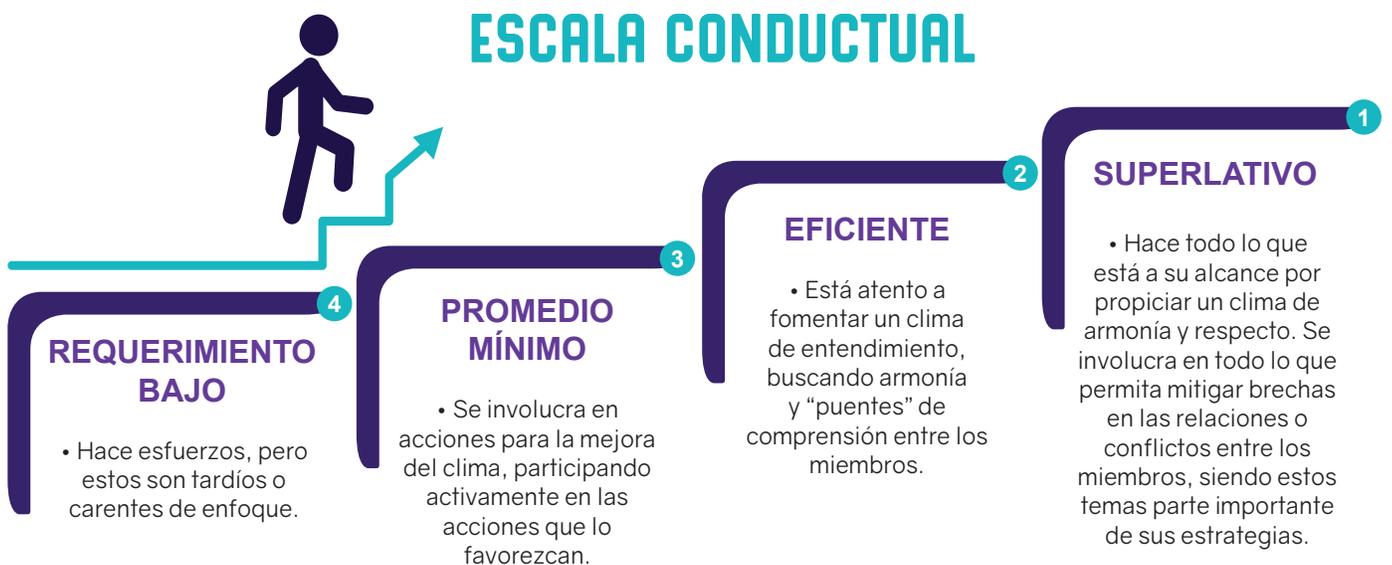
# FORJADOR DE CULTURA

## Definición

Capacidad para asimilar la cultura de la organización, adherirse a las normas, creencias y costumbres, y de transferirla a los demás mediante el sano ejercicio del recordatorio sobre los aspectos claves que conforman su propósito.

## Rol de la Competencia

- Conoce a profundidad las normas y principios de la organización.
- Realiza acciones para informar sobre la historia de la organización y su trayectoria.
- Se involucra en actividades que permiten reforzar los componentes de la cultura organizacional entre sus miembros.
- Está pendiente de logros e hitos trascendentales en la gestión de la organización para darlos a conocer.
- Efectúa periódicamente la realimentación necesaria para constatar que los miembros comprenden la cultura de la organización.



# GERENCIAMIENTO DE PROYECTOS

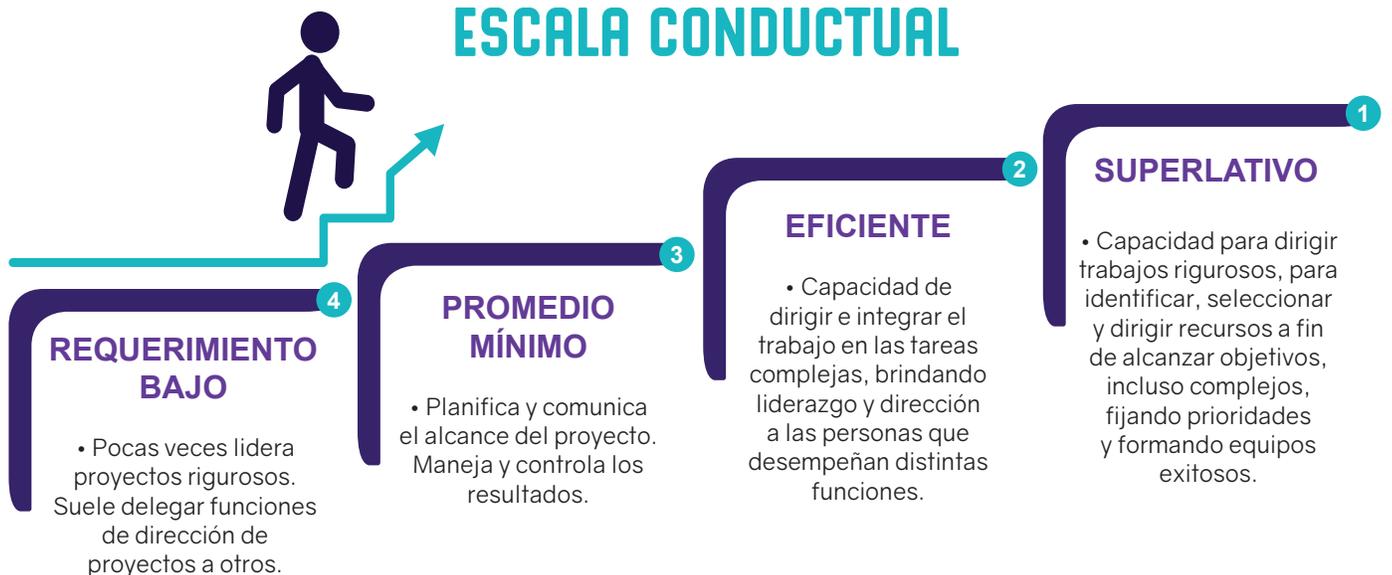
## Definición

Identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos, para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo.

## Rol de la Competencia

- Habilidad para responder a los problemas fuera de lo común con creatividad.
- Logra canalizar las metas del equipo con base en un objetivo común.
- Distribuye y asigna las tareas o modificaciones de procedimientos para la mejora continua de su equipo.

## ESCALA CONDUCTUAL



# GESTIÓN DEL TALENTO

## 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.

## Rol de la Competencia

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

## ESCALA CONDUCTUAL



### REQUERIMIENTO BAJO

- Visualiza a las personas potenciales, más pierde el sentido de la oportunidad al involucrarlo y darle seguimiento.

### PROMEDIO MÍNIMO

- Hace esfuerzos por detectar a las personas talentosas dentro y fuera de la organización.

### EFICIENTE

- Está al tanto de la ubicación del talento fuera o dentro de la organización y aplica estrategias que son oportunas y que sirven para promover en talento en la organización.

### SUPERLATIVO

- Es un auténtico "caza talentos" 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.

# GESTIONAMIENTO DE LOS RECURSOS

## Definición

Capacidad para optimizar los diversos recursos a disposición de una manera racional.

## Rol de la Competencia

- Establece normas de control de los recursos y materiales a disposición.
- Realiza esfuerzos para evitar el desperdicio de materiales.
- Recicla materiales, reutiliza recursos y procura que la racionalidad prevalezca en las áreas o unidades a cargo.
- Concientiza al personal sobre la importancia del ahorro en la empresa y oficina.
- Lograr bajar costos con resultado de su gestión de recursos.



# HABILIDAD NUMÉRICA

## Definición

Capacidad para comprender y aplicar las finanzas del Grupo y/u organización, que permitan llevar un control adecuado de los fondos.

## Rol de la Competencia

- Sabe llevar el control financiero del grupo.
- Sabe realizar informes contables y/o liquidaciones.
- Logra llevar el control de los fondos utilizados por la Junta.
- Utiliza apropiadamente los recursos informáticos para los cálculos y proyecciones numéricas. (manejo de Excel)
- Controla los ingresos y salidas del fondo, con sus respectivos respaldos.



# INICIATIVA

## Definición

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

## Rol de la Competencia

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



# INTELIGENCIA EMOCIONAL

## Definición

Capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, de un modo que facilite las relaciones con los demás, la consecución de metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos.

## Rol de la Competencia

- Tiene alta capacidad de controlar sus emociones en situaciones de estrés o presión.
- Posee la capacidad de relacionarse satisfactoriamente con los demás, gestionar conflictos, comunicarse claramente e influir sobre las personas.
- Reconoce cuál es la emoción y de dónde proviene.

## ESCALA CONDUCTUAL



### REQUERIMIENTO BAJO

- Suele reprimir las emociones, o pocas veces posee control de sus emociones. Vive muy ansioso o estresado.

### PROMEDIO MÍNIMO

- Se conoce a sí mismo, y sabe cuál es su reacción ante ciertas situaciones. Piensa antes de actuar y controla su impulsividad.

### EFICIENTE

- Suele tener empatía, reflexionando el porqué de las conductas de los demás. Ayuda a los demás a ponerse en el lugar de la otra persona y desarrolla el juicio crítico.

### SUPERLATIVO

- Logra auto-motivarse y motivar a los demás. Logra controlar y regular sus emociones para resolver los problemas de manera pacífica, obteniendo un bienestar para sí mismo y para los demás.

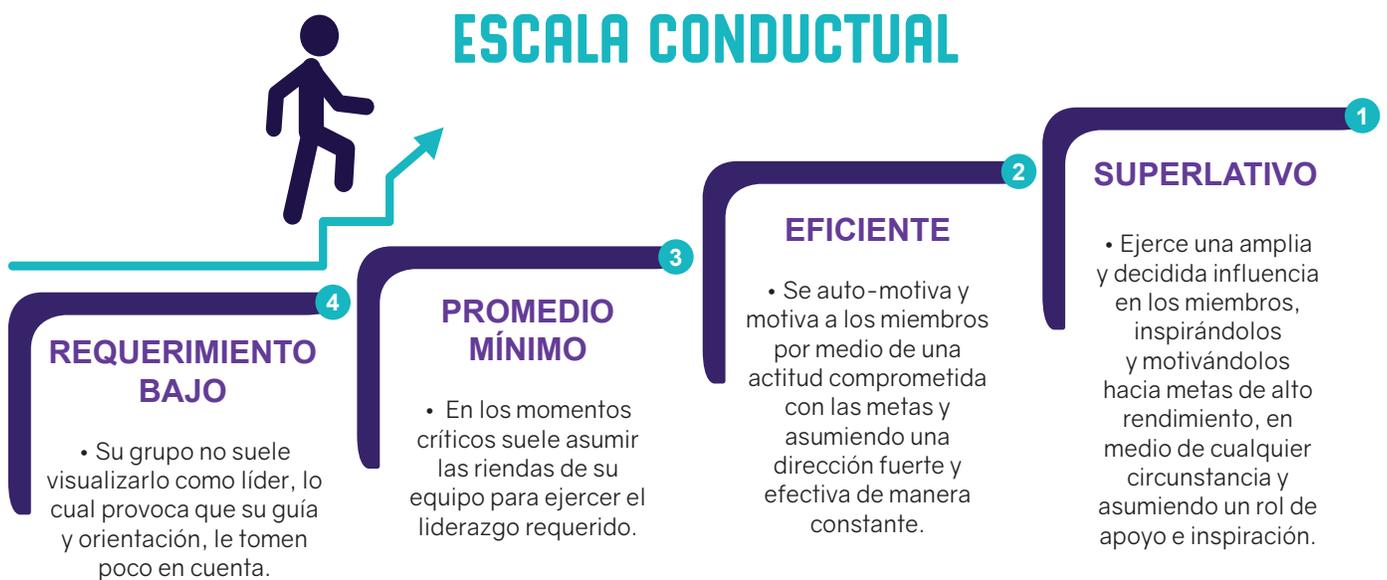
# LIDERAZGO

## 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 grandes desafíos junto a los miembros.

## Rol de la Competencia

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



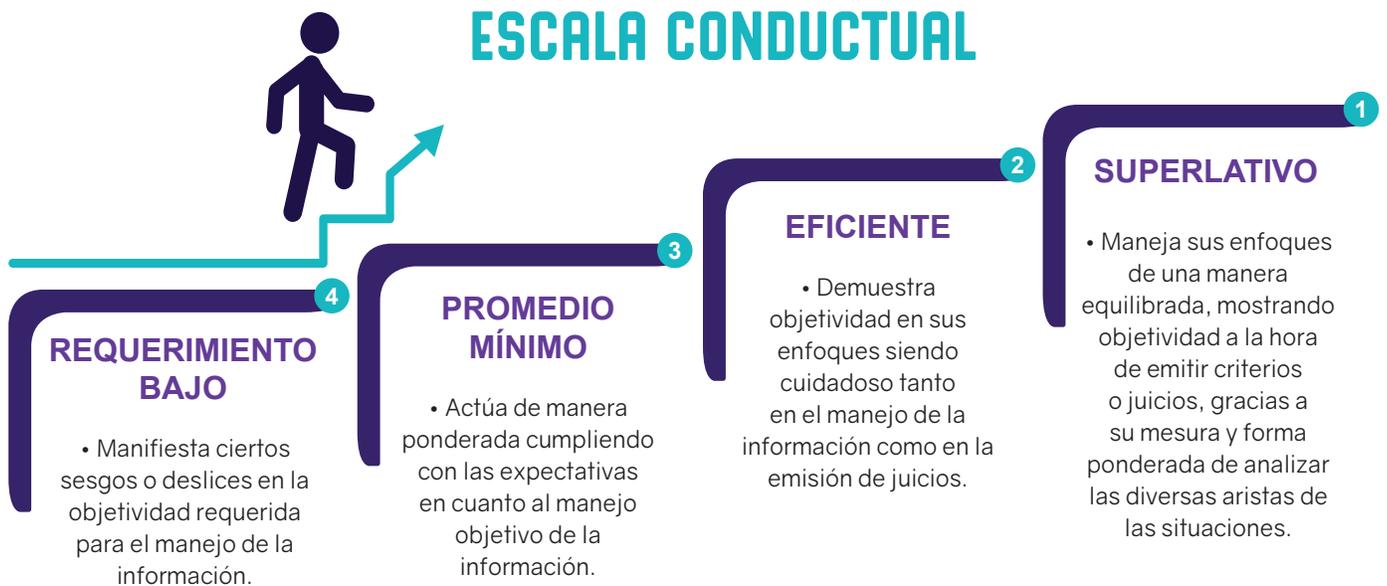
# OBJETIVIDAD

## Definición

Capacidad de manejar enfoques y juicios de una manera equilibrada y ajustados al contexto donde se dan los acontecimientos. Es claro y justo ante situaciones discrepantes.

## Rol de la Competencia

- Establece diálogo con otros aportando argumentos de peso.
- Se mantiene al margen de emitir juicios apresurados, aun cuando cuente con algunos elementos informativos.
- Disposición para mantener una opinión lo más alejada posible a sesgos personales.



# OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO

## Definición

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

## Rol de la Competencia

- Maneja una agenda con el fin de priorizar adecuadamente lo importante de lo urgente.
- Cumple con los plazos establecidos para los compromisos.
- Realiza con frecuencia una verificación del avance de las actividades de conformidad a los tiempos establecidos.
- Hace ajustes oportunos y relevantes para que las actividades se enmarquen dentro de los plazos negociados.
- Exige y vela porque otros cumplan también con los plazos de entrega con los que se han comprometido.
- Controla y lleva al día toda la gestión administrativa del Grupo (actas, memorándum, comunicados etc).

## ESCALA CONDUCTUAL



### REQUERIMIENTO BAJO

- Muestra altibajos en el cumplimiento de tiempos establecidos. Se muestra algunas veces inconsistente en el seguimiento de los tiempos.

### PROMEDIO MÍNIMO

- 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 si las circunstancias se tornan demandantes.

### EFICIENTE

- Administra con efectividad el tiempo asignado a las actividades claves de manera que logra los cometidos dentro de ese tiempo.

### SUPERLATIVO

- Organiza y administra las actividades de conformidad a los tiempos establecidos en cronogramas o agendas, lo que incide en el cumplimiento de compromisos, cierre de ciclos de manera eficiente y oportuna.

# ORIENTACIÓN AL SERVICIO

## Definición

Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros, lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas para con otros.

## Rol de la Competencia

- Está atento a las necesidades de los miembros de su grupo.
- Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades.
- Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento con otros miembros de la Junta y/o dirigentes con fines de servicio.



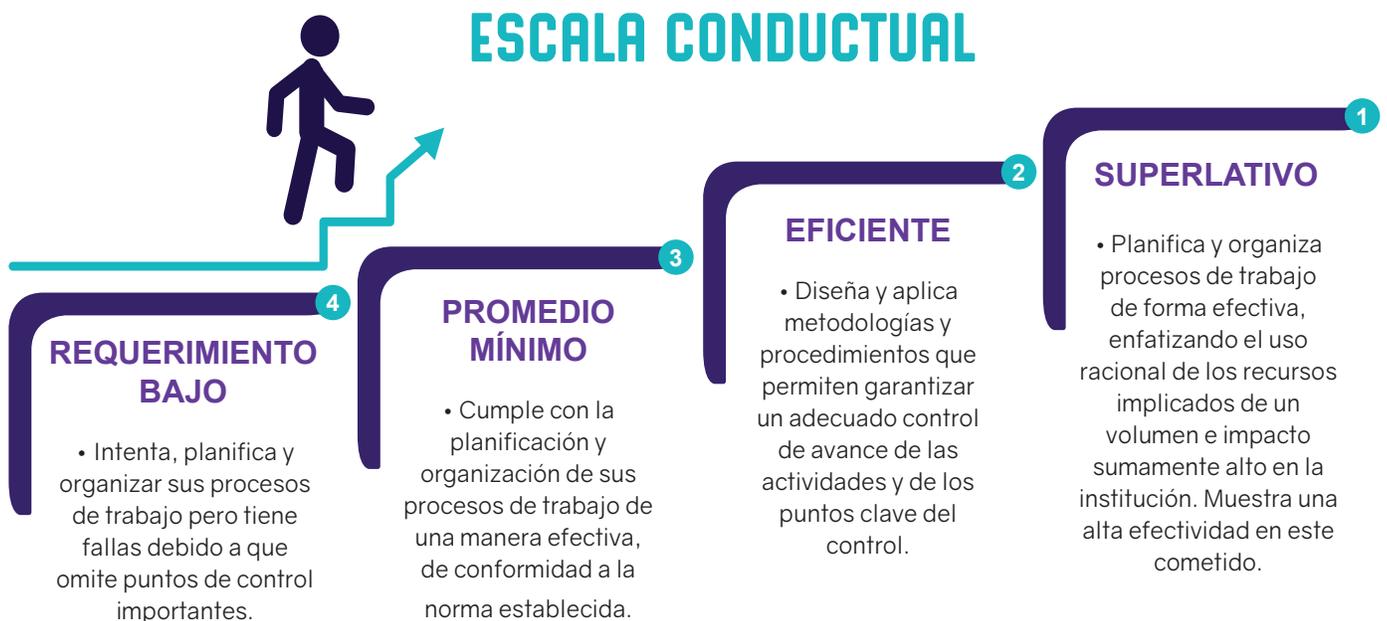
# PLANIFICACIÓN, Y ORGANIZACIÓN

## 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.

## Rol de la Competencia

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



# RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

## 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.

## Rol de la Competencia

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



# VISIÓN SISTEMÁTICA

## Definición

Capacidad para concebir la organización como un todo y de integrar o correlacionar las funciones entre sus partes.

## Rol de la Competencia

- Demuestra tener un sentido de valoración holístico al sopesar la primacía de lo general sobre lo particular.
- Sabe concatenar acciones de una forma deductiva y a la vez de manera inductiva, viniendo del todo a las partes.
- Está consciente de la importancia particular o relativa de cada unidad organizacional y su contribución en el "todo" organizacional.
- Sabe interpretar y transmitir la filosofía corporativa a los miembros de la organización.
- Contribuye de manera tangible a la política de calidad al inducir a otros a valorar sus implicaciones y alcances en la cadena de valor de la organización.





**DIRECCIÓN**

Avenida 10 Calles 13 y 15 San José, Costa Rica

**CENTRAL TELEFÓNICA**

(506) 2222-9898

**FAX**

(506) 2223-2770

**APARTADO POSTAL**

2223-1000 san José

**CORREO**

[desarrollo@siemprelistos.org](mailto:desarrollo@siemprelistos.org)



[siemprelistos.com](http://siemprelistos.com)