



Universidad
Carlos III de Madrid
www.uc3m.es

Diccionario de Competencias

El diccionario de competencias de la **Universidad Carlos III** es fruto de un estudio exhaustivo de las características y necesidades de la organización. Del trabajo realizado se obtiene este diccionario que recoge las **competencias diferenciales** para el buen desempeño de los puestos estudiados, factores clave para la excelencia en el desempeño, ya que las competencias de punto inicial (referentes a conocimientos y requisitos básicos) vendrán recogidas en los documentos correspondientes.

El diccionario de competencias de la UC3M es de tipo **acumulativo**. Esto quiere decir que cada nivel en una competencia incluye además los comportamientos positivos de sus niveles anteriores. Por ejemplo, si a una persona, tras su evaluación, la situamos en un nivel 3 en la competencia Orientación al Logro, estamos dando por hecho que tiene también desarrollados aquellos comportamientos de los niveles 1 y 2.

Cada competencia cuenta con una “**pregunta clave**” que ayuda a identificar el marco de referencia que permita encuadrar las conductas observadas en una persona.

Además, se incluye una definición genérica y un desarrollo a través de un escalado de niveles, que indican un crecimiento progresivo de las correspondientes conductas siguiendo una serie de “**criterios de crecimiento**” que también se especifican.

El nivel 1 indica un desarrollo insuficiente de la competencia. El nivel inmediatamente superior implica indicios o desarrollos medios de la competencia. Por último, los niveles 3 y 4 suponen un grado de sofisticación y complejidad superior, indicando un nivel de desarrollo alto y excelente.

El fin último de este Diccionario es ofrecer conductas que sirvan de ejemplo para valorar los comportamientos de las personas en uno u otro nivel.

Las competencias incluidas se clasifican según las siguientes categorías:

Organizacionales, que todas las personas de la organización deben poseer y desarrollar.

- Capacidad de Trabajo en Red
- Eficiencia y Productividad
- Flexibilidad y Adaptación al Cambio
- Orientación al Cliente
- Orientación al Logro
- Proactividad

Jerárquicas, que aplican a distintas personas en función de su grado de responsabilidad.

- Organización y Planificación
- Habilidades sociales
- Pensamiento analítico
- Gestión de Equipos
- Toma de decisiones
- Visión Estratégica



Capacidad de Trabajo en Red

Habilidad para cooperar de forma estable y sistemática con los demás pensando en el objetivo organizacional. Implica transferir e intercambiar conocimiento, experiencias y nuevas ideas. Trabajo de cooperación y complementación de recursos e información.



Pregunta clave: ¿Establece redes de cooperación para compartir información relevante para alcanzar los objetivos de la organización?

Criterios de crecimiento: Impacto (trabajo individual < equipo de trabajo < unidad < organización). Suma de esfuerzos para solicitar y compartir información relevante.

Nivel de desarrollo	Indicadores comportamentales
4	<p><i>Promueve la complementación de recursos e información. Comparte estratégicamente información con toda la organización.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece canales de comunicación para mantenerse informado y averiguar qué necesitan otras personas y unidades. • Comparte su conocimiento especialista, participando en otros grupos de trabajo para resolver problemas. • Busca información fuera de su unidad para luego dotar de conocimientos a sus compañeros. • Invita a los demás a reflexionar y compartir información.
3	<p><i>Se esfuerza por averiguar y compartir la información que resulta relevante para otras personas de su unidad.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparte con otras personas de su unidad la información, conocimientos o nuevas ideas que afecten a los resultados de la misma, pudiendo establecer sistemas para ello. • Pregunta qué información o recursos necesitan en su equipo y/o en otros grupos de trabajo de la unidad. • Solicita información a las personas de su entorno y luego transmite a su equipo aquella que sea de utilidad para alcanzar los objetivos.
2	<p><i>Solicita y comparte con su grupo de trabajo información que pueda afectar a los resultados del mismo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se dirige a otras personas que trabajan en el mismo equipo para compartir información que pueda afectar a los resultados de éste. • Solicita a su entorno inmediato información sobre los asuntos relativos al día a día de su equipo de trabajo.
1	<p><i>Es necesario pedirle información para que la comparta.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No comparte información ni recursos, incluso si esto puede afectar a los resultados del equipo, salvo si se lo solicitan expresamente. • Solicita la información estrictamente necesaria para realizar su trabajo.

Eficiencia y Productividad

Habilidad para dirigir las propias acciones y/o las de otros de forma que agreguen valor a la organización, alcanzando los objetivos, cumpliendo con el tiempo disponible y con la calidad requerida. Implica analizar los recursos disponibles y estudiar los posibles costes/ beneficios.



Pregunta clave: ¿Busca la optimización de los recursos y el tiempo que invierte en alcanzar los objetivos?

Criterios de crecimiento: Suma de esfuerzos invertidos en controlar y mejorar la eficiencia y aumentar la productividad.

Nivel de desarrollo	Indicadores comportamentales
4	<p><i>Trabaja para mejorar la eficiencia y productividad del trabajo y orienta a otras personas para ello.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Idea nuevas formas de organizar el trabajo que permiten optimizar el tiempo invertido y mejorar el nivel de productividad. Mide y controla la relación entre la calidad del resultado obtenido y el tiempo invertido, esforzándose por mejorar esa relación. Analiza el valor que se aporta a la organización para orientar en consecuencia sus acciones y/o las de los demás. Guía a otras personas para mejorar la eficiencia y productividad en su trabajo.
3	<p><i>Busca el aumento de la productividad. Controla la eficiencia del trabajo, priorizando en función de la rentabilidad obtenida.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Se esfuerza por aumentar el volumen de trabajo que saca adelante, sin descuidar la calidad. Detalla los costes y beneficios de las acciones que se llevan a cabo y lo tiene en cuenta a la hora de priorizar entre sus tareas o las de las personas a su cargo.
2	<p><i>Mantiene un nivel adecuado de actividad. Cumple con los plazos y la calidad en su trabajo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Mantiene un buen nivel de actividad, variando su ritmo en función del tiempo disponible y realizando su trabajo según los tiempos establecidos. Comprueba que la calidad y los beneficios obtenidos de su trabajo son los esperados.
1	<p><i>Su nivel de actividad es insuficiente. Invierte tiempo y recursos sin medida para realizar su trabajo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Su ritmo de trabajo no es acorde al tiempo disponible. Trabaja sin tener en cuenta los recursos invertidos (tiempo o costes) en relación a la calidad que obtiene.

Flexibilidad y Adaptación al Cambio

Habilidad para adecuar eficazmente el comportamiento a los nuevos cambios del entorno. Implica analizar la situación, crear planes alternativos, comprender diferentes posturas, trabajar en áreas diferentes a las habituales.



Pregunta clave: ¿Responde eficazmente ante las necesidades cambiantes del entorno?

Criterios de crecimiento: Agilidad para identificar la necesidad de cambio y modificar su comportamiento.

Nivel de desarrollo	Indicadores comportamentales
4	<p><i>Identifica la necesidad de cambio, aunque no sea evidente, y actúa en consecuencia con rapidez.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Es capaz de cambiar de criterio con agilidad, manejando eficazmente nuevos procedimientos.• Identifica ágilmente los escenarios excepcionales, las características diferenciadoras de una nueva situación, construyendo alternativas que resultan eficaces.• Ante cambios impuestos o sobrevenidos, modifica su forma de actuar con rapidez.
3	<p><i>Es flexible, adaptando su comportamiento a las características de la situación.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Aplica los procedimientos adaptándose a las características de cada caso.• Identifica los casos en los que es necesario cambiar y modifica su manera de hacer las cosas.• Acepta los cambios impuestos, buscando la parte positiva del cambio.
2	<p><i>Modifica su comportamiento si el cambio le es justificado.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Introduce modificaciones en la forma de trabajar, elaborando nuevos procedimientos orientados a la mejora.• Acepta un cambio de criterio si las causas del mismo le han sido explicadas.• En caso de estar en desacuerdo con el cambio, expresará su opinión a su responsable.
1	<p><i>Se resiste al cambio.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Evita cambiar su comportamiento, manteniendo su forma de afrontar la situación aunque se modifiquen criterios o procedimientos.• Protesta y comparte con el resto del equipo su malestar ante los cambios que se establecen.• Acepta los cambios y los percibe como positivos solo cuando ha participado en la definición/ diseño de los mismos.

Orientación al Cliente (Engloba cliente interno y externo).

Es la habilidad de prestar servicio y proporcionar asesoramiento eficazmente sobre los servicios de la Universidad. Implica conocer el servicio que se ofrece y analizar las necesidades y características de la comunidad universitaria. Implica también atender a los usuarios de los servicios y tener en cuenta su satisfacción, resolviendo eficazmente sus requerimientos y haciendo los ajustes que se estimen necesarios.



Pregunta clave: ¿Ofrece una respuesta que satisface las necesidades del cliente?

Criterios de crecimiento: Grado de comprensión de las necesidades del cliente y eficacia de la respuesta.

Nivel de desarrollo	Indicadores comportamentales
4	<p><i>Se gana la confianza del cliente, garantizando su satisfacción a largo plazo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece relaciones de confianza con los clientes del servicio, mostrándose totalmente disponible, aconsejándoles y velando por sus intereses. • Ofrece una respuesta integral, generando soluciones alternativas, tratando aspectos clave y posibles escenarios futuros, y logrando así que el cliente se sienta satisfecho a largo plazo con el servicio recibido. • Realiza un seguimiento de las soluciones o servicio ofrecido y la satisfacción del usuario. • Realiza cambios en los procedimientos de trabajo orientados a la mejora de la relación con el cliente y su satisfacción con el servicio.
3	<p><i>Investiga los requerimientos del cliente y ofrece una respuesta satisfactoria a corto y medio plazo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudia los requerimientos, realizando preguntas al cliente para comprender los problemas y entender qué necesita, yendo más allá de la solicitud expresa. • Ofrece una respuesta completa, que trata varios aspectos relacionados con el requerimiento que le presentan, invirtiendo tiempo y recursos hasta encontrar la solución óptima. • Verifica la satisfacción del cliente. • Ajusta el procedimiento para dar respuestas efectivas.
2	<p><i>Actúa eficazmente en función de los requerimientos del cliente (ajusta su respuesta).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En los requerimientos sencillos ofrece una respuesta estándar, que resulta efectiva para solucionar los problemas que presenta el cliente en ese momento. • Asume la responsabilidad de la solución y se pone al lado del cliente para trabajar sobre los problemas más complejos.
1	<p><i>No ajusta su respuesta a los requerimientos específicos del cliente.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece una respuesta estándar a los requerimientos que se le plantean. • Cuando ésta no es capaz de resolver la situación, y ante problemas complejos, intenta que el usuario adquiera la responsabilidad sobre una solución alternativa que le resulte satisfactoria, pero no acepta que ésta implique alterar los procedimientos.

Orientación al Logro

Es la preocupación por realizar bien el trabajo, persiguiendo la excelencia, rebasando los estándares establecidos y orientando la actividad para conseguir los objetivos y la estrategia marcada. Insiste en su trabajo para alcanzar el objetivo.



Pregunta clave: ¿Es exigente con su propio desempeño?

Criterios de crecimiento: Ambición del reto que se asume. Persistencia hacia su consecución.

Nivel de desarrollo	Indicadores comportamentales
4	<p><i>Trabaja hasta conseguir los objetivos más retadores, alcanzando la excelencia.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Se marca objetivos más ambiciosos de lo establecido/esperado y garantiza su consecución.• Busca la excelencia, obtener el mejor resultado. Se siente motivado/a por los objetivos más retadores.• Establece una actitud de mejora continua hacia los resultados.
3	<p><i>Busca la manera de mejorar su trabajo. Persiste hasta conseguir los objetivos.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Se preocupa por mejorar sus resultados, estudiando la manera de superar los objetivos establecidos.• Se crece ante los obstáculos, incluso cuando no sea reconocido por superarlos, siente satisfacción personal por conseguirlo.• Persevera hasta conseguir los objetivos.
2	<p><i>Se preocupa por realizar bien su trabajo. Intenta superar los obstáculos.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Se preocupa por realizar bien su trabajo, verificando sus resultados.• Cumple los objetivos y se esfuerza por alcanzar aquellos objetivos más complicados, especialmente aquellos cuyo resultado sea visible a los demás, invirtiendo tiempo o recursos hasta conseguirlos.• Ante los obstáculos, realiza al menos dos acciones para solventarlos.
1	<p><i>Se limita a cumplir con su trabajo. Se rinde ante los obstáculos.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Realiza su trabajo, cumpliendo estrictamente con sus funciones básicas.• Evita enfrentarse a objetivos retadores.• Cuando se le plantean objetivos ambiciosos, renuncia a éstos. Ante los obstáculos, se rinde con facilidad.

Proactividad

Habilidad para tomar la iniciativa y emprender acciones, responsabilizándose de la solución a los problemas que se presentan y anticipándose a los demás. Implica dialogar, actuar, resolver o tomar decisiones sin necesidad de recibir directrices.



Pregunta clave: ¿Asume la responsabilidad de la solución a los problemas y toma acciones para superar los obstáculos que encuentra en su trabajo?

Criterios de crecimiento: Grado de autonomía para actuar y resolver los obstáculos cotidianos.

Nivel de desarrollo	Indicadores comportamentales
4	<p><i>Se anticipa a los problemas y obstáculos, actuando oportunamente para evitarlos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con una visión clara que le permite adelantarse con sus acciones a futuros acontecimientos. No espera a tener el problema “encima” para comenzar a solucionarlo. • Asume la responsabilidad de que las cosas sucedan. Concreta y da forma a aquellas ideas que genera o recibe de otras personas. • Propone ideas orientadas a mejorar cualquier aspecto de la Universidad.
3	<p><i>Actúa para resolver los problemas más complejos, tomando la iniciativa en la búsqueda de la solución.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Persiste hasta encontrar la solución ante todo tipo de problemas, apoyándose en su responsable, pero sin entregarle la responsabilidad de la solución. • Se implica en la búsqueda de una solución efectiva ante los problemas más complejos o novedosos. • Realiza propuestas para resolver los problemas a corto y medio plazo.
2	<p><i>Resuelve de forma autónoma problemas sencillos sobre los que ya tenga alguna experiencia previa.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aborda y resuelve los problemas sencillos que se presentan con inmediatez. • Ejecuta la solución estándar a los problemas conocidos en su ámbito de actuación, sin necesidad de que se lo soliciten. • Propone alternativas de trabajo cuando los procedimientos establecidos puedan generar errores o problemas.
1	<p><i>Requiere de instrucciones y procedimientos claros para desempeñar su trabajo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ante dudas o imprevistos, se bloquea y pospone cualquier acción por su parte hasta que reciba instrucciones o se solucione “por sí solo”, aunque esperar incremente la gravedad del problema. • Emprende acciones, actuando según el procedimiento preestablecido, solo previa orden de su responsable o petición expresa de otras personas. • Hace las cosas siguiendo el procedimiento habitual, sin cuestionarlas aunque las perciba claramente mejorables.

Organización y Planificación

Habilidad para fijar las metas y prioridades del trabajo. Implica contemplar el entorno, anticipar posibles obstáculos, actuar en base a los plazos y recursos disponibles. A su vez, implementar mecanismos de seguimiento para controlar las tareas y verificar la información.



Pregunta clave: ¿Organiza el trabajo de forma que le permita garantizar que se alcanzan los objetivos?

Criterios de crecimiento: Detalle de los planes elaborados y medidas tomadas para asegurarse que se alcanzan los objetivos a los que obedecen.

Nivel de desarrollo	Indicadores comportamentales
4	<p><i>Obtiene una visión clara de los recursos disponibles y prioriza en función de ello. Coordina eficazmente estos recursos para alcanzar distintos objetivos. Realiza seguimiento continuo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene en cuenta en todo momento la planificación, sabiendo qué hay que hacer, dónde se hace, cuándo hay que hacerlo y concluir, quién está implicado, cuánto es necesario(recursos) y cómo hacerlo (procedimiento) hasta llegar al objetivo. • Recurre a diversas fuentes, incluyendo la experiencia (propia o de otros), para detectar obstáculos y obtener una visión clara de los recursos disponibles. Prioriza las tareas de acuerdo a esta información. • Incluye en la planificación planes de contingencia. • Establece sistemas que le permiten realizar un seguimiento continuo sobre el desarrollo del plan. • Coordina eficazmente tareas que obedecen a distintos proyectos/objetivos.
3	<p><i>Elabora planes detallados que contemplan las dificultades que se pueden presentar. Coordina eficazmente recursos y personas. Realiza seguimiento periódico.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica detallando los pasos a seguir, recursos y metodología para alcanzar el objetivo. • Incluye planes preventivos ante posibles dificultades. Genera planes alternativos que le permiten solventar los obstáculos. • Establece hitos críticos para ejercer un control periódico sobre el cumplimiento de la planificación fijada. • Coordina eficazmente los recursos y personas que realizan tareas que transcurren simultáneamente para cumplir un objetivo.
2	<p><i>Establece una secuencia clara de tareas a abordar y se asegura de poder llevarla a cabo. Realiza seguimiento puntual.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce los pasos a seguir para alcanzar el objetivo y establece una secuencia de tareas para alcanzarlo. • Incluye acciones para prevenir problemas que puedan dificultar que se siga esta secuencia. • Realiza seguimiento puntual, preguntándose “¿cómo vamos?” de vez en cuando, para controlar la relación tiempo disponible/avance hacia el objetivo.
1	<p><i>Realiza las tareas según se le presentan. No planifica el trabajo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comienza a trabajar sin pensar en siguientes pasos, empezando las tareas y viéndose sorprendido por obstáculos que percibe inesperados. • Improvisa. • Defiende que es una pérdida de tiempo planificar en un entorno de cambios. • Desconoce el avance hacia el objetivo porque no realiza seguimiento.

Gestión de Equipos

Es la habilidad para fijar objetivos retadores a otras personas e influir para que éstas trabajen motivadas y comprometidas hacia su consecución. Implica dirigir y gestionar personas con el fin de obtener resultados excelentes en cuanto al nivel desempeño del equipo y la calidad del trabajo, delegando responsabilidades adecuadamente, preservando un clima positivo y de confianza, comunicando los resultados y evaluando el rendimiento.



Pregunta clave: ¿Implica a su equipo con los objetivos obteniendo un desempeño excelente?

Criterios de crecimiento: Claridad y transparencia en la gestión del desempeño del equipo. Grado de implicación y nivel de desempeño que consigue.

Nivel de desarrollo	Indicadores comportamentales
4	<p><i>Implica al equipo y le compromete con la obtención de resultados excelentes ante objetivos retadores.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Invita a sus colaboradores a reflexionar sobre los retos que plantea y compartir las expectativas mutuas sobre el trabajo y sobre el rendimiento. • Obtiene el compromiso del equipo con la consecución de objetivos ambiciosos (incluso a nivel organizacional). • Mantiene un alto nivel de exigencia en el desempeño para el equipo. Ejemplo de buen hacer, es consistente con su nivel de exigencia. • Establece criterios transparentes al equipo para evaluar su desempeño. • Reconoce el buen desempeño a sus colaboradores, asignando/delegando responsabilidades y otorgando autonomía. • Utiliza un sistema de seguimiento del desempeño individual y grupal. • Comunica los resultados obtenidos, ligándolos a la manera de realizar el trabajo, para ofrecer feedback y orientar hacia la mejora del desempeño. • Realiza acciones concretas a fin de generar un buen clima de trabajo.
3	<p><i>Implica al equipo, motivándolo para la consecución de los objetivos establecidos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece al equipo los objetivos, explicando qué se espera (estándares de desempeño esperados), por qué se plantean (metas a las que obedecen) y cómo alcanzarlos. • Obtiene su compromiso con la consecución de resultados. • Delega y asigna responsabilidades en función de las capacidades de cada miembro del equipo. • Estudia el rendimiento con objetivo de mejorarlo, facilitando las herramientas y capacitando al equipo. • Establece y comunica indicadores exigentes de desempeño y realiza un seguimiento continuado de éstos. • Muestra disponibilidad y cercanía, favoreciendo la confianza. • Escucha y tiene en cuenta las ideas de sus colaboradores e invita a la participación en la toma de decisiones, sin eludir sus responsabilidades.
2	<p><i>Garantiza la consecución de los resultados del equipo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunica los objetivos al equipo, describiendo los resultados esperados. • Delega puntualmente, atendiendo a criterios de confianza. • Controla regularmente el grado de consecución de los mismos y actúa para garantizar la calidad de los resultados. • Se muestra abierto al diálogo y escucha las propuestas acerca de cómo hacer las cosas. • Se preocupa por las buenas relaciones, aunque no necesariamente realiza acciones concretas.

1

No realiza ninguna acción específica para favorecer la implicación del equipo.

- Se limita a trasladar los objetivos establecidos.
- Traslada al equipo la presión y delega totalmente su responsabilidad como líder del mismo, o bien no es capaz de delegar por ausencia de confianza en sus colaboradores.
- Muestra una falta de interés por la mejora del rendimiento y la calidad de los resultados, pudiendo tolerar actitudes de desidia y dejadez. Realiza un control puntual del desempeño.
- Ignora las ideas y propuestas del equipo e impone su criterio sobre la manera de hacer las cosas, utilizando únicamente un argumento de autoridad.



Habilidades Sociales

Habilidad para desarrollar conductas necesarias de interacción con los demás de forma efectiva/satisfactoria, induciendo respuestas deseables. Implica colaborar, comprender los intereses de los demás y sus estados anímicos. Supone utilizar una persuasión eficaz, resolver conflictos y conciliar opiniones.



Pregunta clave: ¿Concilia intereses y evita conflictos gracias a su forma de interactuar con otras personas?

Criterios de crecimiento: Complejidad de las situaciones sociales en las que se maneja eficazmente.

Nivel de desarrollo	Indicadores comportamentales
4	<p><i>Maneja situaciones sociales complejas con agilidad (donde intervengan distintos roles, posiciones e intereses), incluso si son totalmente novedosas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Comprende las emociones que subyacen al comportamiento de los demás y de qué forma pueden afectarle. Se adapta a los sentimientos de su interlocutor, respondiendo de forma idónea para obtener las respuestas deseadas en éste. Encuentra equilibrios, acerca posiciones y establece alianzas que benefician su propósito. Se anticipa a los conflictos, evitándolos al conciliar posturas y realizar acuerdos que suponen beneficios que satisfacen a las partes implicadas.
3	<p><i>Maneja eficazmente distintos entornos sociales.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Dedica parte de su tiempo a observar y escuchar a los demás para entender sus sentimientos y preocupaciones. Modifica su comportamiento y actúa en función de estas percepciones, evitando así herir sensibilidades cuando interactúa incluso con personas que no conoce. Se muestra tolerante con las opiniones de los demás y en un conflicto busca siempre acuerdos en los que las partes queden satisfechas. Se relaciona cómodamente en nuevos entornos sociales.
2	<p><i>Se relaciona eficazmente con las personas de su entorno.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Entiende las emociones, necesidades e intereses de los demás que le son expresadas directamente. Es capaz de identificar puntos de acuerdo entre las opiniones de otras personas y las suyas. Se esfuerza por resolver los desencuentros que surjan entre las personas de su entorno. Encuentra dificultades para relacionarse eficazmente en entornos sociales nuevos hasta que conoce bien a las personas.
1	<p><i>Muestra dificultades para relacionarse con las personas de su entorno.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Le cuesta entender las emociones, motivaciones y necesidades de otras personas. Si sus opiniones difieren de las de su interlocutor, no trata de buscar puntos de acuerdo. Interactúa con su entorno inmediato lo estrictamente necesario para realizar sus tareas. Evita relacionarse con personas de otras áreas de la organización.

Pensamiento Analítico

Es la habilidad para separar y organizar el todo en partes cada vez más simples, identificándolas o categorizándolas y entendiendo el significado específico de cada una. Implica realizar comparaciones y establecer relaciones entre las partes.



Pregunta clave: ¿Realiza un análisis exhaustivo de los problemas que le permite encontrar soluciones eficaces?

Criterios de crecimiento: Complejidad de los problemas que analiza eficazmente. Profundidad del análisis. Grado de elaboración de las conclusiones que es capaz de extraer.

Nivel de desarrollo	Indicadores comportamentales
4	<p><i>Conoce cómo se relaciona cada elemento de un problema y varios problemas entre sí, pudiendo así establecer soluciones integrales efectivas a largo plazo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se detiene a analizar los problemas hasta sus aspectos más básicos, logrando identificar claramente cada detalle que interviene en los mismos. • Es capaz de realizar análisis complejos, estableciendo de forma dinámica las relaciones causales, extrayendo y centrándose en los asuntos clave. Incorpora a este análisis la nueva información con agilidad. • Establece múltiples relaciones entre las distintas partes de un problema o una situación en la que intervengan varios problemas, anticipando obstáculos y detallando los pasos a seguir.
3	<p><i>Analiza en profundidad hasta comprender el significado del problema e identifica relaciones causales no evidentes para otros, pudiendo aportar ideas nuevas para su solución.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza con detalle y detenimiento las circunstancias en las que se ha producido un problema complejo, concluyendo en su significado. • Extrae y pondera los elementos importantes del problema, sin ofuscarse en los secundarios, pudiendo comunicarlos de forma clara y concisa. • Detecta vínculos causales entre hechos aparentemente no relacionados. • Identifica claramente el abanico de consecuencias que puede desencadenar una acción.
2	<p><i>Desglosa los problemas sencillos, pudiendo identificar las relaciones entre sus partes y establecer los pasos para evitar consecuencias a corto plazo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce los factores y circunstancias implicadas en un problema sencillo y las desglosa utilizando criterios básicos o reconocidos. • Una vez ha identificado las causas de un problema, puede identificar qué debe hacerse para resolverlo, utilizando el impacto a corto plazo como criterio de orden en las tareas. • Establece relaciones básicas entre factores que componen un mismo problema. • Entiende que varios problemas pueden estar relacionados, pero le cuesta detectar los factores que influyen en ellos sin ayuda de otras personas.
1	<p><i>No se detiene en analizar los problemas. Encuentra dificultades para realizar análisis básicos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trata los problemas de forma global. No invierte tiempo en analizar las causas y los factores que han intervenido en el mismo. • Cuando se le hacen explícitas las variables que afectan a un problema, le cuesta determinar la importancia de cada una de ellas. • En este caso, puede encontrar ciertas dificultades a la hora de establecer relaciones entre las variables.

Toma de Decisiones

Habilidad para elegir un curso de acción entre varias alternativas basándose en un profundo conocimiento del entorno y las circunstancias. Conlleva planificar en el momento oportuno aunque se disponga de poca información y analizar el efecto que puede provocar inclinarse por una alternativa.



Pregunta clave: ¿Asume la responsabilidad de elegir y utiliza criterios adecuados para ello?

Criterios de crecimiento: Autonomía en la toma de decisiones. Solidez del criterio sobre el que basa sus decisiones. Complejidad de la situación en la que toma decisiones.

Nivel de desarrollo	Indicadores comportamentales
4	<p><i>Toma decisiones con prudencia, basadas en un análisis exhaustivo de las alternativas, en situaciones complejas y bajo presión.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Escoge pensando en las consecuencias a corto, medio y largo plazo de cada alternativa, calibrando el impacto global. • Es prudente en la toma de decisiones. Evita asumir riesgos no calculados. • Toma decisiones acertadas en situaciones complejas y bajo un alto nivel de presión. • Recurre al nivel jerárquico superior para informar de las decisiones que ha tomado.
3	<p><i>Identifica ágilmente las alternativas en situaciones novedosas, y toma la decisión en el momento oportuno. Basa sus elecciones en un profundo análisis de las consecuencias.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica claramente distintas alternativas de actuación ante problemas complejos o novedosos. • Para tomar decisiones, sigue criterios basados en un análisis profundo de las consecuencias de cada alternativa y su conocimiento de la organización. • Se apoya en el nivel jerárquico superior para tomar decisiones en las situaciones en las que la elección implica mayor riesgo o impacto. • Se anticipa a problemas en el corto y medio plazo con decisiones oportunas.
2	<p><i>Recopila toda la información posible para tomar decisiones dentro de su área habitual de actividad.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se responsabiliza de la toma de decisiones, eligiendo entre las distintas alternativas que le presentan, sobre asuntos sencillos y complejos dentro de su área habitual de actividad. • Escoge alternativas que le permitan evitar consecuencias negativas a corto plazo. • Antes de tomar una decisión, invierte mucho tiempo en recopilar y analizar toda la información que pueda sobre el problema. • Se bloquea y/o asume demasiados riesgos si se ve obligado/a a tomar decisiones rápidamente.
1	<p><i>Evita asumir toda la responsabilidad sobre la toma de decisiones.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestra inseguridad a la hora de tomar decisiones, incluso cercanas a su área de actividad. • Solicita apoyo constante a otras personas para tomar decisiones. • Ante problemas complicados o novedosos, intenta que la toma de decisiones recaiga sobre otras personas o posterga al máximo su decisión, aunque se requiera de una rápida reacción para evitar un problema.

Visión Estratégica

Implica una orientación proactiva hacia el futuro de la organización. Conlleva buscar información del entorno, analizarlo para encontrar oportunidades y saber interpretar sus cambios, anticipándose a ellos. Implica a su vez evaluar todos los aspectos de la factibilidad del proyecto y tener una buena comunicación con su entorno para establecer alianzas estratégicas.



Pregunta clave: ¿Establece alianzas con el entorno que le permitan aprovechar las oportunidades?

Criterios de crecimiento: Agilidad para detectar y aprovechar oportunidades. Alcance de las alianzas que establece.

Nivel de desarrollo	Indicadores comportamentales
4	<p><i>Identifica oportunidades de alto valor, no evidentes para el resto. Establece alianzas estratégicas con otros agentes del entorno de la organización.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Domina las circunstancias del entorno por cambiantes que estas sean, pues las analiza y conoce a la perfección. • Muestra habilidad para traducir las amenazas del entorno en oportunidades que supongan un mayor número de ventajas para la organización. • Impulsa iniciativas que se traducen en proyectos prometedores. • Mantiene una buena comunicación con el entorno, siendo capaz de establecer alianzas estratégicas con los principales "agentes" (clientes, proveedores y/o competencia).
3	<p><i>Busca y aprovecha las oportunidades del entorno, obteniendo una ventaja competitiva para la organización.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene actualizado sobre los cambios que se producen en el entorno, con objeto de anticiparse y realizar propuestas que supongan una oportunidad de desarrollo. • Es capaz de analizar y reflexionar sobre cómo impactan los cambios del entorno en su actividad. • Busca la forma de aprovechar los cambios del entorno para generar nuevas ventajas para la organización. • Intenta establecer alianzas con diferentes personas de la organización que le ayuden a alcanzar los objetivos más ambiciosos.
2	<p><i>Calibra el impacto de los cambios del entorno y maneja las relaciones que afectan a su trabajo diario.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce los cambios en el entorno afectan a su actividad diaria, pero no busca más información de forma proactiva. • Es capaz de calibrar el impacto de los cambios en sus tareas habituales. • Puede encontrar dificultades a la hora de imaginar cómo pueden afectar determinados cambios a largo plazo. • Establece relaciones de interdependencia con personas relacionadas con su actividad.
1	<p><i>Ignora los cambios y oportunidades que se presentan en su entorno.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No muestra inquietud por conocer las circunstancias y factores que rodean a su puesto de trabajo. No se preocupa por conocer las últimas novedades de su área de actividad. • Se centra en las funciones de su puesto de trabajo sin preocuparse por los cambios que le puedan afectar. • Mantiene relaciones únicamente con las personas necesarias para realizar sus funciones de forma adecuada.



Universidad
Carlos III de Madrid
www.uc3m.es