



Universidad  
Carlos III de Madrid  
[www.uc3m.es](http://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"> <li>• Establece canales de comunicación para mantenerse informado y averiguar qué necesitan otras personas y unidades.</li> <li>• Comparte su conocimiento especialista, participando en otros grupos de trabajo para resolver problemas.</li> <li>• Busca información fuera de su unidad para luego dotar de conocimientos a sus compañeros.</li> <li>• Invita a los demás a reflexionar y compartir información.</li> </ul>
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"> <li>• 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.</li> <li>• Pregunta qué información o recursos necesitan en su equipo y/o en otros grupos de trabajo de la unidad.</li> <li>• Solicita información a las personas de su entorno y luego transmite a su equipo aquella que sea de utilidad para alcanzar los objetivos.</li> </ul>
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"> <li>• Se dirige a otras personas que trabajan en el mismo equipo para compartir información que pueda afectar a los resultados de éste.</li> <li>• Solicita a su entorno inmediato información sobre los asuntos relativos al día a día de su equipo de trabajo.</li> </ul>
1	<p><i>Es necesario pedirle información para que la comparta.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No comparte información ni recursos, incluso si esto puede afectar a los resultados del equipo, salvo si se lo solicitan expresamente.</li> <li>• Solicita la información estrictamente necesaria para realizar su trabajo.</li> </ul>

## 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"> <li>Idea nuevas formas de organizar el trabajo que permiten optimizar el tiempo invertido y mejorar el nivel de productividad.</li> <li>Mide y controla la relación entre la calidad del resultado obtenido y el tiempo invertido, esforzándose por mejorar esa relación.</li> <li>Analiza el valor que se aporta a la organización para orientar en consecuencia sus acciones y/o las de los demás.</li> <li>Guía a otras personas para mejorar la eficiencia y productividad en su trabajo.</li> </ul>
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"> <li>Se esfuerza por aumentar el volumen de trabajo que saca adelante, sin descuidar la calidad.</li> <li>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.</li> </ul>
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"> <li>Mantiene un buen nivel de actividad, variando su ritmo en función del tiempo disponible y realizando su trabajo según los tiempos establecidos.</li> <li>Comprueba que la calidad y los beneficios obtenidos de su trabajo son los esperados.</li> </ul>
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"> <li>Su ritmo de trabajo no es acorde al tiempo disponible.</li> <li>Trabaja sin tener en cuenta los recursos invertidos (tiempo o costes) en relación a la calidad que obtiene.</li> </ul>

## 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"> <li>• Es capaz de cambiar de criterio con agilidad, manejando eficazmente nuevos procedimientos.</li> <li>• Identifica ágilmente los escenarios excepcionales, las características diferenciadoras de una nueva situación, construyendo alternativas que resultan eficaces.</li> <li>• Ante cambios impuestos o sobrevenidos, modifica su forma de actuar con rapidez.</li> </ul>
3	<p><i>Es flexible, adaptando su comportamiento a las características de la situación.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica los procedimientos adaptándose a las características de cada caso.</li> <li>• Identifica los casos en los que es necesario cambiar y modifica su manera de hacer las cosas.</li> <li>• Acepta los cambios impuestos, buscando la parte positiva del cambio.</li> </ul>
2	<p><i>Modifica su comportamiento si el cambio le es justificado.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduce modificaciones en la forma de trabajar, elaborando nuevos procedimientos orientados a la mejora.</li> <li>• Acepta un cambio de criterio si las causas del mismo le han sido explicadas.</li> <li>• En caso de estar en desacuerdo con el cambio, expresará su opinión a su responsable.</li> </ul>
1	<p><i>Se resiste al cambio.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita cambiar su comportamiento, manteniendo su forma de afrontar la situación aunque se modifiquen criterios o procedimientos.</li> <li>• Protesta y comparte con el resto del equipo su malestar ante los cambios que se establecen.</li> <li>• Acepta los cambios y los percibe como positivos solo cuando ha participado en la definición/ diseño de los mismos.</li> </ul>

## 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"> <li>• Establece relaciones de confianza con los clientes del servicio, mostrándose totalmente disponible, aconsejándoles y velando por sus intereses.</li> <li>• 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.</li> <li>• Realiza un seguimiento de las soluciones o servicio ofrecido y la satisfacción del usuario.</li> <li>• Realiza cambios en los procedimientos de trabajo orientados a la mejora de la relación con el cliente y su satisfacción con el servicio.</li> </ul>
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"> <li>• Estudia los requerimientos, realizando preguntas al cliente para comprender los problemas y entender qué necesita, yendo más allá de la solicitud expresa.</li> <li>• Ofrece una respuesta completa, que trata varios aspectos relacionados con el requerimiento que le presentan, invirtiendo tiempo y recursos hasta encontrar la solución óptima.</li> <li>• Verifica la satisfacción del cliente.</li> <li>• Ajusta el procedimiento para dar respuestas efectivas.</li> </ul>
2	<p><i>Actúa eficazmente en función de los requerimientos del cliente (ajusta su respuesta).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En los requerimientos sencillos ofrece una respuesta estándar, que resulta efectiva para solucionar los problemas que presenta el cliente en ese momento.</li> <li>• Asume la responsabilidad de la solución y se pone al lado del cliente para trabajar sobre los problemas más complejos.</li> </ul>
1	<p><i>No ajusta su respuesta a los requerimientos específicos del cliente.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece una respuesta estándar a los requerimientos que se le plantean.</li> <li>• 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.</li> </ul>

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

## 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"> <li>• 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.</li> <li>• Asume la responsabilidad de que las cosas sucedan. Concreta y da forma a aquellas ideas que genera o recibe de otras personas.</li> <li>• Propone ideas orientadas a mejorar cualquier aspecto de la Universidad.</li> </ul>
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"> <li>• Persiste hasta encontrar la solución ante todo tipo de problemas, apoyándose en su responsable, pero sin entregarle la responsabilidad de la solución.</li> <li>• Se implica en la búsqueda de una solución efectiva ante los problemas más complejos o novedosos.</li> <li>• Realiza propuestas para resolver los problemas a corto y medio plazo.</li> </ul>
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"> <li>• Aborda y resuelve los problemas sencillos que se presentan con inmediatez.</li> <li>• Ejecuta la solución estándar a los problemas conocidos en su ámbito de actuación, sin necesidad de que se lo soliciten.</li> <li>• Propone alternativas de trabajo cuando los procedimientos establecidos puedan generar errores o problemas.</li> </ul>
1	<p><i>Requiere de instrucciones y procedimientos claros para desempeñar su trabajo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Emprende acciones, actuando según el procedimiento preestablecido, solo previa orden de su responsable o petición expresa de otras personas.</li> <li>• Hace las cosas siguiendo el procedimiento habitual, sin cuestionarlas aunque las perciba claramente mejorables.</li> </ul>

## 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"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• Incluye en la planificación planes de contingencia.</li> <li>• Establece sistemas que le permiten realizar un seguimiento continuo sobre el desarrollo del plan.</li> <li>• Coordina eficazmente tareas que obedecen a distintos proyectos/objetivos.</li> </ul>
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"> <li>• Planifica detallando los pasos a seguir, recursos y metodología para alcanzar el objetivo.</li> <li>• Incluye planes preventivos ante posibles dificultades. Genera planes alternativos que le permiten solventar los obstáculos.</li> <li>• Establece hitos críticos para ejercer un control periódico sobre el cumplimiento de la planificación fijada.</li> <li>• Coordina eficazmente los recursos y personas que realizan tareas que transcurren simultáneamente para cumplir un objetivo.</li> </ul>
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"> <li>• Conoce los pasos a seguir para alcanzar el objetivo y establece una secuencia de tareas para alcanzarlo.</li> <li>• Incluye acciones para prevenir problemas que puedan dificultar que se siga esta secuencia.</li> <li>• Realiza seguimiento puntual, preguntándose “¿cómo vamos?” de vez en cuando, para controlar la relación tiempo disponible/avance hacia el objetivo.</li> </ul>
1	<p><i>Realiza las tareas según se le presentan. No planifica el trabajo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comienza a trabajar sin pensar en siguientes pasos, empezando las tareas y viéndose sorprendido por obstáculos que percibe inesperados.</li> <li>• Improvisa.</li> <li>• Defiende que es una pérdida de tiempo planificar en un entorno de cambios.</li> <li>• Desconoce el avance hacia el objetivo porque no realiza seguimiento.</li> </ul>

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

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

## 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"> <li>• Se detiene a analizar los problemas hasta sus aspectos más básicos, logrando identificar claramente cada detalle que interviene en los mismos.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
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"> <li>• Analiza con detalle y detenimiento las circunstancias en las que se ha producido un problema complejo, concluyendo en su significado.</li> <li>• Extrae y pondera los elementos importantes del problema, sin ofuscarse en los secundarios, pudiendo comunicarlos de forma clara y concisa.</li> <li>• Detecta vínculos causales entre hechos aparentemente no relacionados.</li> <li>• Identifica claramente el abanico de consecuencias que puede desencadenar una acción.</li> </ul>
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"> <li>• Reconoce los factores y circunstancias implicadas en un problema sencillo y las desglosa utilizando criterios básicos o reconocidos.</li> <li>• 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.</li> <li>• Establece relaciones básicas entre factores que componen un mismo problema.</li> <li>• Entiende que varios problemas pueden estar relacionados, pero le cuesta detectar los factores que influyen en ellos sin ayuda de otras personas.</li> </ul>
1	<p><i>No se detiene en analizar los problemas. Encuentra dificultades para realizar análisis básicos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata los problemas de forma global. No invierte tiempo en analizar las causas y los factores que han intervenido en el mismo.</li> <li>• Cuando se le hacen explícitas las variables que afectan a un problema, le cuesta determinar la importancia de cada una de ellas.</li> <li>• En este caso, puede encontrar ciertas dificultades a la hora de establecer relaciones entre las variables.</li> </ul>

## 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"> <li>• Escoge pensando en las consecuencias a corto, medio y largo plazo de cada alternativa, calibrando el impacto global.</li> <li>• Es prudente en la toma de decisiones. Evita asumir riesgos no calculados.</li> <li>• Toma decisiones acertadas en situaciones complejas y bajo un alto nivel de presión.</li> <li>• Recurre al nivel jerárquico superior para informar de las decisiones que ha tomado.</li> </ul>
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"> <li>• Identifica claramente distintas alternativas de actuación ante problemas complejos o novedosos.</li> <li>• Para tomar decisiones, sigue criterios basados en un análisis profundo de las consecuencias de cada alternativa y su conocimiento de la organización.</li> <li>• Se apoya en el nivel jerárquico superior para tomar decisiones en las situaciones en las que la elección implica mayor riesgo o impacto.</li> <li>• Se anticipa a problemas en el corto y medio plazo con decisiones oportunas.</li> </ul>
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"> <li>• 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.</li> <li>• Escoge alternativas que le permitan evitar consecuencias negativas a corto plazo.</li> <li>• Antes de tomar una decisión, invierte mucho tiempo en recopilar y analizar toda la información que pueda sobre el problema.</li> <li>• Se bloquea y/o asume demasiados riesgos si se ve obligado/a a tomar decisiones rápidamente.</li> </ul>
1	<p><i>Evita asumir toda la responsabilidad sobre la toma de decisiones.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra inseguridad a la hora de tomar decisiones, incluso cercanas a su área de actividad.</li> <li>• Solicita apoyo constante a otras personas para tomar decisiones.</li> <li>• 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.</li> </ul>

## 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"> <li>• Domina las circunstancias del entorno por cambiantes que estas sean, pues las analiza y conoce a la perfección.</li> <li>• Muestra habilidad para traducir las amenazas del entorno en oportunidades que supongan un mayor número de ventajas para la organización.</li> <li>• Impulsa iniciativas que se traducen en proyectos prometedores.</li> <li>• Mantiene una buena comunicación con el entorno, siendo capaz de establecer alianzas estratégicas con los principales "agentes" (clientes, proveedores y/o competencia).</li> </ul>
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"> <li>• 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.</li> <li>• Es capaz de analizar y reflexionar sobre cómo impactan los cambios del entorno en su actividad.</li> <li>• Busca la forma de aprovechar los cambios del entorno para generar nuevas ventajas para la organización.</li> <li>• Intenta establecer alianzas con diferentes personas de la organización que le ayuden a alcanzar los objetivos más ambiciosos.</li> </ul>
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"> <li>• Conoce los cambios en el entorno afectan a su actividad diaria, pero no busca más información de forma proactiva.</li> <li>• Es capaz de calibrar el impacto de los cambios en sus tareas habituales.</li> <li>• Puede encontrar dificultades a la hora de imaginar cómo pueden afectar determinados cambios a largo plazo.</li> <li>• Establece relaciones de interdependencia con personas relacionadas con su actividad.</li> </ul>
1	<p><i>Ignora los cambios y oportunidades que se presentan en su entorno.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Se centra en las funciones de su puesto de trabajo sin preocuparse por los cambios que le puedan afectar.</li> <li>• Mantiene relaciones únicamente con las personas necesarias para realizar sus funciones de forma adecuada.</li> </ul>



Universidad  
Carlos III de Madrid  
[www.uc3m.es](http://www.uc3m.es)