

Modelo de Competencias Profesionales – Laureate International Universities

24 de febrero de 2017

1. Toma de decisiones

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Identifica las opciones disponibles en la toma de decisiones	Identifica todas las opciones evidentes en la toma de decisiones	Identifica todas las opciones evidentes y algunas menos obvias en la toma de decisiones	Formula preguntas del tipo “qué pasaría si” para ampliar las opciones en la toma de decisiones más allá de las obvias, e identifica una lista exhaustiva de alternativas viables
B. Evalúa las opciones que han sido identificadas	Evalúa las ventajas y desventajas básicas de las opciones	Evalúa la viabilidad, conveniencia y consecuencias previstas de las opciones	Evalúa exhaustivamente la viabilidad, conveniencia y consecuencias potenciales a corto y largo plazo de las distintas opciones, así como el impacto en los diversos grupos de interés
C. Toma decisiones acertadas con base en la información disponible	Considera la información disponible en la toma de decisiones, pero ocasionalmente confía demasiado en la intuición o muestra algunas fallas lógicas en el razonamiento	Equilibra apropiadamente la intuición sobre la base de información verificada en la toma de decisiones y evita las fallas lógicas de razonamiento	Toma decisiones acertadas basadas en la integración de la información disponible y de la intuición obtenida de experiencias relevantes; expone un razonamiento lógico y acertado
D. Toma decisiones de manera oportuna	Toma decisiones sencillas y directas en un tiempo razonable	Toma decisiones moderadamente complejas de manera oportuna	Toma decisiones muy complejas de manera oportuna

2. Responsabilidad

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Trabaja en forma independiente para lograr resultados	Trabaja bajo la dirección de otros, pero no necesita supervisión constante	Concluye el trabajo con supervisión mínima una vez que se le dan las instrucciones iniciales	Después de recibir orientación general, identifica el trabajo a realizar y lo concluye de forma independiente
B. Se hace cargo del trabajo y cumple con sus compromisos	Demuestra responsabilidad en los trabajos asignados y generalmente cumple con los compromisos laborales	Se hace cargo de su trabajo y visualiza los problemas que pueden surgir dentro de su responsabilidad; cumple diligentemente con los compromisos	Muestra una firme identificación con su trabajo y busca constantemente oportunidades para mejorar los resultados del mismo; siempre cumple con los compromisos
C. Sigue las políticas, procedimientos y pautas laborales	Comprende y sigue las políticas, procedimientos y pautas laborales	Comprende y sigue todas las políticas, procedimientos y pautas laborales; además, anima a los demás a hacer lo mismo	Comprende y sigue todas las políticas, procedimientos y pautas laborales, e identifica formas de alinear mejor las prácticas de negocio del sector privado o público con las restricciones profesionales o normativas
D. Cuestiona a la autoridad de manera apropiada siendo sensible al contexto cultural cuando es necesario	Normalmente no cuestiona a la autoridad, pero si es necesario, lo hace de manera apropiada y según el contexto cultural	Cuestiona a la autoridad de manera apropiada y constructiva según el contexto cultural para evitar decisiones incorrectas o acciones contraproducentes	Cuestiona a la autoridad de manera apropiada y constructiva según el contexto cultural ante la posibilidad de mejorar la toma de decisiones o el desempeño funcional/organizacional
E. Se adapta a los valores, estándares y cultura de la organización	Demuestra respeto y entendimiento de los valores, estándares y cultura de la organización	Reconoce y adapta su comportamiento según los valores, estándares y cultura de la organización	Conoce y entiende profundamente sus propios valores, así como los valores, estándares y cultura de la organización, para adaptarse a las expectativas organizacionales

3. Buen trabajo con los demás

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Desarrolla y mantiene relaciones laborales efectivas	Desarrolla y mantiene relaciones de cooperación en el trabajo con los miembros del equipo durante un proyecto	Desarrolla y mantiene relaciones de cooperación efectivas con una variedad de personas, dentro y fuera del grupo de trabajo inmediato durante un tiempo prolongado	Desarrolla relaciones de trabajo colaborativas altamente efectivas con una amplia red de personas, incluyendo aquellas con prioridades u objetivos diferentes, y mantiene relaciones constructivas por un tiempo prolongado
B. Interactúa con efectividad con personas con diferentes antecedentes	Trabaja respetuosamente con personas con diferentes antecedentes	Aprecia la diversidad e interactúa de manera efectiva con personas con diferentes antecedentes	Aprecia la diversidad y busca desarrollar relaciones de trabajo con una amplia variedad de personas con diferentes antecedentes
C. Escucha a los demás y valora e incorpora diversos puntos de vista	Escucha a los demás; está generalmente abierto a considerar otras formas de pensar y opiniones	Escucha atentamente a los demás; comprende, respeta y considera plenamente diversas formas de pensar y opiniones	Escucha activamente a los demás; solicita e incorpore diversas formas de pensar y opiniones, y aprovecha los puntos de vista diferentes para mejorar la calidad de las interacciones y decisiones del grupo
D. Apoya las decisiones del equipo una vez tomadas	Sigue las decisiones del equipo una vez tomadas	Respalda las decisiones del equipo una vez que se han tomado, aun cuando no se hayan adoptado sus recomendaciones	Promueve activamente las decisiones en equipo y demuestra un fuerte compromiso con curso de acción elegido, aun cuando no se hayan adoptado sus recomendaciones
E. Ajusta su carga de trabajo para cumplir con los compromisos del equipo, según sea apropiado	Se mantiene al día con su trabajo para ayudar a cumplir los compromisos del equipo	Ajusta su carga de trabajo para adaptarse a las necesidades cambiantes del equipo cuando se le pide hacerlo	Se mantiene al tanto de las necesidades cambiantes del equipo y ajusta proactivamente su carga de trabajo para asegurar el cumplimiento de los compromisos del equipo

<p>F. Reconoce y demuestra empatía con los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás</p>	<p>Reconoce los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás</p>	<p>Se interesa activamente y demuestra empatía y apoyo por los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás</p>	<p>Brinda atención a las señales emocionales y se involucra con los demás para comprender sus sentimientos, necesidades y preocupaciones; se abstiene de juzgar y proporciona empatía y apoyo</p>
<p>G. Resuelve apropiadamente los desacuerdos en su trabajo</p>	<p>Con asesoría, maneja sus desacuerdos laborales con los demás, de manera que previene el escalamiento de situaciones negativas</p>	<p>Según sea apropiado, maneja de forma independiente sus desacuerdos laborales y los resuelve de una manera aceptable</p>	<p>Según sea apropiado, maneja independientemente sus desacuerdos laborales, y los resuelve de una manera oportuna y constructiva que mejora las relaciones de trabajo</p>

4. Influencia sobre los demás

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Ofrece sugerencias y defiende sus ideas	Hace sugerencias u ofrece ideas cuando se le pide y da una respuesta adecuada a las objeciones	Hace sugerencias y expone ideas con seguridad; anticipa objeciones obvias a esas ideas y prepara respuestas apropiadas según el caso	Expone ideas con convicción y trabaja activamente para influir en los demás y así obtener apoyo; anticipa una amplia variedad de objeciones a las ideas y presenta argumentos sólidos para hacer frente a los retos
B. Comprende cómo los demás interpretan sus acciones y da una impresión positiva	Por lo general, es consciente de cómo sus acciones se interpretan por los demás e intenta dar una impresión positiva	Es consciente de cómo sus acciones se interpretan por los demás y maneja activamente sus comportamientos para dar una impresión positiva	Es consciente de cómo sus acciones se interpretan por los demás y maneja activamente sus comportamientos para dar una impresión positiva de largo plazo
C. Se conduce en la estructura organizacional formal e informal	Desarrolla una conciencia de la estructura organizacional formal e informal y de las posiciones claves	Conoce muy bien la estructura organizacional formal e informal y las posiciones clave internas, y se conduce en la política organizacional para evitar impedimentos innecesarios para realizar el trabajo	Tiene conocimiento profundo de la estructura organizacional formal e informal y de las posiciones clave internas y externas; aprovecha las políticas organizacionales para realizar el trabajo con más efectividad e influir en los resultados
D. Visualiza los problemas desde la perspectiva de los demás y negocia eficazmente con ellos	Visualiza los problemas desde la perspectiva de los demás e intenta negociar con ellos	Visualiza los problemas desde la perspectiva de los demás y negocia con ellos explorando una serie de posibilidades y reconociendo la necesidad de concesiones mutuas para que todas las partes se sientan satisfechas con el resultado	Visualiza los problemas desde la perspectiva de los demás y negocia eficazmente con personas internas y externas a la organización, adoptando una serie de enfoques y manteniendo una comunicación abierta durante todo el proceso para asegurar que todas las partes se sientan satisfechas con el resultado
E. Adapta el estilo para lograr acuerdos y compromiso	Utiliza información, hechos y datos para tratar de influir en los demás	Adapta el estilo y el enfoque para alinearse con las necesidades e intereses de los demás y así influir eficazmente, llegar a un acuerdo y obtener el compromiso de los demás	Con habilidad guía las conversaciones para descubrir caminos hacia un acuerdo que deje a todas las partes plenamente comprometidas con el plan de acción elegido

5. Comunicación oral

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Organiza sus pensamientos y habla de forma profesional, utilizando lenguaje y vocabulario apropiados	Utiliza lenguaje y vocabulario apropiados para un entorno laboral profesional	Desarrolla y sintetiza ideas para explicar o debatir la información de forma organizada, utilizando lenguaje y vocabulario precisos	Desarrolla y sintetiza ideas para organizar la información hábilmente, utilizando lenguaje y vocabulario que se adaptan específicamente a la audiencia y maximiza la comprensión
B. Habla claramente y muestra confianza	Habla claramente la mayor parte del tiempo, pero en momentos puede carecer de confianza	Habla claramente y con ritmo adecuado, y muestra confianza cuando habla de temas conocidos	Habla claramente, con ritmo, pausas, cambios de volumen y énfasis adecuados; y muestra confianza al hablar sobre una amplia variedad de temas
C. Comunica con precisión, de forma verbal, ideas y conceptos	Comunica con precisión, de forma verbal, información básica	Comunica con precisión, de forma verbal, ideas o conceptos ambiguos o un tanto complejos	Comunica con precisión y de manera concisa, de forma verbal, ideas o conceptos ambiguos o complejos de una manera fácil de entender
D. Imparte con destreza presentaciones formales	Imparte con éxito presentaciones formales a grupos internos, pero puede necesitar perfeccionamiento y mejora de sus habilidades	Imparte con destreza presentaciones formales atractivas a grupos internos y externos	Imparte con destreza presentaciones formales, atractivas e influyentes a grupos internos y externos, adaptándose fácilmente a escenarios diferentes (e.g., conferencias, reuniones de departamento)
E. Escucha activamente a los demás y se adapta a sus necesidades	Escucha a los demás y responde a sus preguntas o solicitudes	Escucha activamente a los demás, verifica su comprensión, responde a las preguntas y adapta el contenido o el estilo en caso de ser necesario	Escucha activamente a los demás, anticipa sus necesidades, monitorea su comprensión de manera verbal y no verbal, responde a sus preguntas y adapta el contenido o estilo en caso de ser necesario
F. Se comunica con efectividad en un idioma extranjero requerido en el trabajo	Tiene un dominio básico de un idioma extranjero requerido en el trabajo; puede ser comprendido por los demás pero habla de manera rudimentaria	Tiene un dominio intermedio de un idioma extranjero requerido en el trabajo; puede comunicarse con un vocabulario variado y preciso	Tiene un dominio completo de un idioma extranjero requerido en el trabajo; puede hablar y comunicarse de forma precisa utilizando un lenguaje con matices

6. Comunicación escrita

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Escribe de manera profesional y utilizando gramática, puntuación, ortografía y vocabulario apropiadamente	Gramática, puntuación, ortografía y vocabulario suelen ser correctos en los documentos formales, pero pueden tener un tono demasiado coloquial en las comunicaciones informales	Utiliza gramática, puntuación, ortografía y vocabulario apropiados en todas las comunicaciones	Utiliza gramática, puntuación, ortografía y vocabulario apropiados, utilizando un tono profesional adecuado para los distintos tipos de comunicaciones
B. Escribe de manera precisa y atractiva, citando fuentes apropiadamente	Transmite la información básica con precisión y de una forma que atrae al público interesado en el tema, citando fuentes apropiadamente	Transmite la información ambigua o algo compleja con precisión y de una forma que atrae al público tanto interesado como nuevo en el tema, citando fuentes apropiadamente	Transmite la información muy compleja y ambigua con precisión y de una forma que atrae a un público variado independientemente del tema, citando fuentes apropiadamente
C. Escribe de manera organizada, clara y concisa	La escritura es comprensible, pero no siempre se presenta de una manera organizada, concisa o cohesiva	En temas conocidos, la escritura está bien organizada, es clara y concisa y respalda los objetivos	Independientemente del tema, la escritura está organizada con una estructura clara que presenta ideas y respalda objetivos de forma lógica, concisa y deliberada
D. Crea documentos con estructura, extensión y lenguaje adecuados para el tema y la audiencia	La estructura, extensión, lenguaje y el grado de detalle coinciden con su nivel de conocimientos en lugar de las necesidades de la audiencia	En temas conocidos, la estructura, extensión, lenguaje y nivel de detalle coinciden con las necesidades de la audiencia	Independientemente del tema o de la audiencia, el estilo de escritura, estructura, extensión, lenguaje y nivel de detalle prevén las necesidades de la audiencia

<p>E. Se comunica con efectividad por escrito en un idioma extranjero requerido en el trabajo</p>	<p>Posee un dominio básico de la escritura de un idioma extranjero requerido en el trabajo; puede crear documentos simples y precisos con la ayuda de un diccionario o un dispositivo de traducción</p>	<p>Tiene un dominio intermedio de la escritura de un idioma extranjero requerido en el trabajo; puede crear documentos precisos, utilizando la correcta concordancia sustantivo-verbo y las conjugaciones de verbos sin necesidad de ayuda</p>	<p>Tiene un completo dominio de la escritura de un idioma extranjero requerido en el trabajo; puede crear documentos complejos precisos que incluyen frases y vocabulario con matices</p>
--	---	--	---

7. Aprendizaje y desarrollo personal

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Identifica y reconoce su falta de conocimiento y sus necesidades de capacitación	Reconoce su falta de conocimiento y sus necesidades de capacitación una vez que han sido señaladas por los demás y hace algo de esfuerzo para resolver esas carencias	De manera independiente reconoce su falta de conocimiento y sus necesidades de capacitación en su área de experiencia y hace esfuerzos deliberados para solventar cualquier carencia	Busca de manera proactiva identificar su falta de conocimiento y sus necesidades de capacitación en su área de experiencia y otras áreas relacionadas y se esfuerza sistemáticamente para solventar esas carencias
B. Amplía continuamente sus conocimientos y capacidades	Asiste a cursos/programas de formación obligatorios y lee los documentos que se le asignan para ampliar sus habilidades y conocimientos en su campo de experiencia	De manera independiente busca oportunidades para asistir a programas opcionales de capacitación relevantes y busca lecturas complementarias para ampliar sus habilidades y conocimientos en su campo de experiencia	De manera independiente prepara programas de autoaprendizaje formales o informales de manera estratégica para asegurar una constante expansión de sus conocimientos y habilidades en su campo de experiencia y otros relacionados
C. Aplica nuevo conocimiento a contextos profesionales	Por lo general es capaz de aplicar nuevos conocimientos en las tareas laborales, pero puede tener dificultades cuando su aplicación a las tareas es menos obvia o está fuera de contexto	Aplica con frecuencia y efectividad nuevos conocimientos en las tareas laborales	De manera constante busca e identifica formas novedosas de aplicar conocimientos relevantes en una variedad de tareas laborales y aplicaciones prácticas
D. Evalúa en forma crítica sus puntos fuertes y débiles y persigue su desarrollo personal	Reconoce sus obvios puntos fuertes y débiles y trabaja para mejorar las áreas que requieren un desarrollo inmediato	Evalúa con regularidad sus puntos fuertes y débiles y busca oportunidades para desarrollarse en las áreas necesarias	Evalúa sistemáticamente sus puntos fuertes y débiles, evaluando en forma crítica las áreas obvias y sutiles para su desarrollo, buscando de forma estratégica oportunidades de desarrollo profesional a corto y largo plazos
E. Solicita retroalimentación y aprende del éxito y del fracaso	Escucha, comprende y acepta la retroalimentación positiva y negativa de los miembros del equipo	Solicita retroalimentación de los miembros del equipo; evalúa y reflexiona sobre la retroalimentación negativa para comprender qué salió mal e identifica las enseñanzas a aplicar en el futuro	Habitualmente solicita e integra la retroalimentación de los miembros del equipo y de otros contactos profesionales; evalúa y reflexiona exhaustivamente sobre sus éxitos y fracasos para mejorar el desempeño futuro

F. Aprende de los demás y busca mentores

Identifica lecciones de las experiencias de los demás y las incorpora a sus conductas en el trabajo

Aprende de las experiencias de los demás y busca asesoría relacionada con el trabajo y orientación de profesionales experimentados

Solicita con gusto asesoría y aprende de los demás; busca activamente y desarrolla relaciones de mentoría con profesionales experimentados

8. Análisis y resolución de problemas

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Evalúa en forma crítica la información y sus fuentes	Considera la fuente, la exactitud y el valor de la información antes de aceptarla y utilizarla	Establece criterios básicos para evaluar la fuente, la exactitud y el valor de la información, y solamente utiliza la información que satisface estos criterios	Establece criterios avanzados para asegurarse de que la información provenga únicamente de fuentes creíbles y confiables
B. Identifica la falta de información y busca fuentes apropiadas para solventarla	Identifica cuando existe una falta obvia de información y busca las fuentes apropiadas para solventarla	Identifica y busca solventar las faltas obvias y sutiles de información con fuentes apropiadas	Reconoce y solventa la falta significativa de información disponible con fuentes apropiadas
C. Sintetiza e integra información de lo que ya se conoce sobre un tema	Sintetiza e integra información básica en lo que ya se conoce sobre un tema	Sintetiza e integra información compleja o ambigua en lo que ya se conoce sobre un tema	Sintetiza e integra con destreza información muy compleja y ambigua en lo que ya se conoce sobre un tema
D. Reconoce patrones en la información para identificar el contexto general	Identifica patrones básicos en la información, pero tiende a visualizar los datos por separado	Reconoce la existencia de patrones en datos cualitativos y cuantitativos aparentemente no relacionados y trabaja para determinar la relación entre ellos y descubrir un contexto más general	Analiza las relaciones complejas en la información aparentemente no relacionada e identifica patrones y relaciones sutiles para descubrir un contexto más general
E. Sigue las mejores prácticas y analiza en forma adecuada datos cuantitativos y cualitativos	Sigue las mejores prácticas y realiza análisis básicos lógicos, matemáticos o lingüísticos de la información	Aplica los principios de la teoría relevante y las mejores prácticas funcionales al análisis de los datos cuantitativos y cualitativos; realiza análisis intermedios lógicos, matemáticos o lingüísticos de la información	Integra y aplica plenamente la teoría compleja, las mejores prácticas y un razonamiento sólido para el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos; realiza análisis avanzados lógicos, matemáticos o lingüísticos para obtener el máximo valor de la información
F. Identifica y resuelve de forma independiente problemas de trabajo, según corresponda	Identifica y alerta a los demás acerca de los posibles problemas existentes; resuelve de forma independiente problemas laborales básicos y	Identifica y alerta a los demás sobre problemas u obstáculos actuales o potenciales; resuelve de forma	Anticipa con efectividad los problemas y obstáculos y busca la forma de prevenirlos; resuelve de forma independiente problemas de trabajo complejos y

G. Considera varios enfoques cuando resuelve problemas	solicita orientación para resolver cuestiones más complejas	independiente problemas de trabajo complejos, según corresponda	ambiguos, y los ve como una oportunidad para aprender y mejorar los procesos de trabajo
	Considera varios enfoques cuando resuelve problemas, pero tiende a basarse en soluciones tradicionales o probadas	Considera perspectivas y enfoques alternativos cuando resuelve problemas y está dispuesto a probar un enfoque nuevo	Identifica nuevas maneras para resolver problemas con el fin de satisfacer las necesidades de la situación

9. Generación de ideas e innovación

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Genera ideas novedosas o innovadoras en áreas de especialización propias y ajenas	Genera ideas básicas, y en ocasiones novedosas, dentro de su área de especialización	Genera ideas bastante innovadoras dentro de su área de especialización	Genera ideas innovadoras en áreas diferentes de especialización
B. Muestra apertura a las ideas de los demás	Demuestra receptividad a las ideas de los demás	Reconoce y aprovecha las ideas de los demás	Alienta y estimula activamente la generación de ideas en los demás
C. Identifica proactivamente oportunidades de cambios positivos en enfoques, procesos o productos	Identifica oportunidades ocasionales de cambios positivos en enfoques, procesos o productos existentes	Identifica proactivamente oportunidades de cambios positivos en los enfoques, procesos y productos existentes, así como identifica algunos prospectos para innovación de alto impacto	Identifica proactivamente numerosas oportunidades de cambios positivos en enfoques, procesos y productos existentes, destacando la multiplicidad de vías para la innovación de alto impacto
D. Demuestra curiosidad y experimenta apropiadamente con ideas nuevas para determinar beneficios y riesgos asociados a ellas	Considera los más evidentes riesgos y beneficios potenciales asociados a una idea nueva y prosigue con ella si parece factible	Considera una amplia gama de riesgos y beneficios potenciales asociados a una idea nueva; formula preguntas y participa en la experimentación básica para determinar si se debe proseguir con una idea nueva	Considera toda la gama de riesgos y beneficios potenciales asociados a una idea nueva y se involucra en una experimentación exhaustiva para determinar el mejor enfoque

10. Planeación y organización

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Establece objetivos, estrategias e hitos para el proyecto	Establece objetivos y estrategias generales para el proyecto	Establece objetivos y estrategias específicos para el proyecto e identifica los hitos principales	Establece objetivos y estrategias específicos y define el éxito para cada uno; identifica y documenta todos los hitos relevantes
B. Da seguimiento al avance de los proyectos hasta su finalización	Mantiene un conocimiento general del avance y el estado del proyecto	Supervisa y comunica regularmente el estado del proyecto y utiliza métricas básicas o indicadores clave del desempeño	Supervisa y comunica continuamente el estado del proyecto y utiliza métricas avanzadas e indicadores clave del desempeño
C. Planea y prioriza actividades, y ajusta los planes con base en los cambios	Planea y prioriza las actividades cuando inicia el trabajo; evalúa y adapta los planes para tomar en cuenta los cambios de prioridades, pero puede tener dificultad cuando ocurre un cambio importante en las prioridades	Planea y prioriza las actividades antes de iniciar el trabajo; evalúa y adapta los planes para tomar en cuenta los cambios de prioridades con poca pérdida de productividad o enfoque	Planea y prioriza exhaustivamente las actividades mucho antes de iniciar el trabajo; evalúa con efectividad y ajusta los planes para tomar en cuenta los cambios de prioridades sin pérdida de productividad o enfoque
D. Identifica y obtiene los recursos necesarios para realizar el trabajo	Identifica correctamente los recursos más necesarios para realizar el trabajo y generalmente se asegura de que esos recursos estén disponibles cuando se necesiten	Identifica correctamente y obtiene todos los recursos necesarios para realizar el trabajo y se asegura de que esos recursos estén disponibles de manera oportuna	Identifica correctamente y obtiene todos los recursos necesarios para realizar el trabajo con suficiente antelación y se asegura de que esos recursos estén disponibles de manera que equilibren con efectividad sus necesidades con las de los demás en la organización, así como las de tiempo y costo
E. Administra el tiempo con efectividad y concluye el trabajo en la fecha prevista	Administra el tiempo con efectividad y normalmente concluye el trabajo en la fecha prevista	Administra el tiempo con efectividad; actúa rápidamente para concluir las tareas de alta prioridad y urgentes y concluye el resto de las tareas en un tiempo razonable	Administra el tiempo con efectividad; actúa con un gran sentido de urgencia para concluir todo el trabajo asignado, y adapta eficazmente el ritmo con los requerimientos de la tarea

11. Cumplimiento de objetivos

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Acepta o establece metas individuales exigentes	Acepta metas individuales moderadamente exigentes y se esfuerza para alcanzarlas	Establece o acepta metas individuales exigentes y, de ser necesario, se esfuerza más para tratar de alcanzarlas	Busca metas individuales exigentes y en todo momento se esfuerza más para tratar de alcanzarlas
B. Cumple con metas y objetivos individuales	Suele cumplir con las metas y los objetivos individuales fundamentales	Cumple sistemáticamente con metas y objetivos individuales exigentes	Normalmente supera metas y objetivos individuales exigentes
C. Toma la iniciativa para ir en busca de responsabilidades adicionales, según corresponda	Después de finalizar su trabajo, asume responsabilidades adicionales cuando es conveniente hacerlo	Además de concluir su trabajo, se ofrece como voluntario para asumir responsabilidades adicionales apropiadas dentro de su área de trabajo	Además de concluir su trabajo, busca proactivamente oportunidades adicionales y asignaciones complejas tanto dentro como fuera de su área de trabajo, según corresponda
D. Evalúa los resultados del trabajo para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad	Evalúa los resultados del trabajo para garantizar el cumplimiento de los estándares básicos de calidad	Evalúa regularmente los resultados del trabajo para garantizar que lo entregado cumpla con los estándares de alta calidad	Evalúa sistemáticamente los resultados del trabajo para garantizar que lo entregado cumpla con los estándares de alta calidad; no compromete la calidad, incluso bajo la presión de hacer recortes

12. Orientación al cliente y partes interesadas

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Comprende y satisface las necesidades y expectativas de clientes/partes interesadas internos y externos	Comprende y satisface las necesidades y expectativas de clientes/partes interesadas internos y externos	Trabaja proactivamente con los clientes/partes interesadas internos y externos para comprender plenamente y satisfacer sus necesidades y expectativas, incluyendo aquellas no expresadas directamente	Proporciona sistemáticamente productos o servicios que superan las necesidades y expectativas de los clientes/partes interesadas internos y externos, incluyendo aquellas no expresadas directamente
B. Responde a las solicitudes de clientes/partes interesadas de manera oportuna	Responde a las solicitudes de clientes/partes interesadas internos y externos dentro del marco de tiempo requerido	Responde con entusiasmo a las solicitudes de clientes/partes interesadas internos y externos de manera oportuna	Responde a las solicitudes de clientes/partes interesadas internos y externos con un sentido de urgencia; les transmite que ellos son prioridad encontrando formas ingeniosas para satisfacer sus necesidades
C. Equilibra las demandas de clientes/partes interesadas con los objetivos de la organización	Solicita orientación apropiada cuando los clientes/partes interesadas exigen más de lo acordado	Generalmente establece un equilibrio entre las exigencias adicionales de los clientes/partes interesadas y las necesidades de la organización de una manera aceptable para todas las partes	Establece un equilibrio entre las exigencias adicionales de los clientes/partes interesadas y las necesidades de la organización de manera tal que cumple con los objetivos principales de todas las partes

13. Mentalidad estratégica y empresarial

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Comprende las ofertas de su organización y se mantiene al tanto de las ofertas de organizaciones que proveen productos o servicios competidores o complementarios	Comprende las ofertas de su propia organización y mantiene un conocimiento básico de las ofertas de organizaciones que brindan productos o servicios competidores o complementarios	Mantiene un conocimiento detallado de las ofertas de organizaciones que brindan productos o servicios competidores o complementarios y cómo se comparan en relación con las ofertas de su organización para los clientes o el público	Mantiene un conocimiento profundo de las ofertas de organizaciones que brindan productos o servicios competidores o complementarios, así como los factores clave de diferenciación de las ofertas de su organización para los clientes o el público
B. Alinea su trabajo con la estrategia y objetivos de la organización	Comprende en lo general cómo su función afecta a la organización y alinea sus esfuerzos con la estrategia y los objetivos establecidos por la organización	Comprende muy bien el impacto de su función y alinea sus esfuerzos de manera tal que mejora los resultados de la organización	Comprende plenamente la estrategia general de la organización y planea su trabajo para maximizar el impacto
C. Monitorea las condiciones y tendencias económicas, de mercado y sociales	Tiene un conocimiento general de las condiciones y tendencias económicas, de mercado y sociales	Entiende cómo las condiciones y tendencias económicas, de mercado y sociales, afectan a la organización, a los clientes o al público	Monitorea atentamente las condiciones y tendencias económicas, de mercado y sociales y entiende sus impactos directos e indirectos en la organización, los clientes o el público
D. Comprende las métricas financieras y actúa de conformidad para minimizar el desperdicio, mejorar la eficiencia y maximizar el impacto	Demuestra una comprensión básica de las métricas financieras utilizadas por la organización y trabaja para minimizar el desperdicio, mejorar la eficiencia y maximizar el impacto	Comprende y utiliza las métricas financieras claves para equilibrar los costos y los beneficios para la organización, minimizar el desperdicio, mejorar la eficiencia y maximizar el impacto	Comprende, aprovecha y comparte información financiera clave para mejorar los servicios o generar ventajas competitivas para la organización; identifica sistemáticamente maneras de equilibrar los costos y los beneficios para la organización, así como minimizar el desperdicio, mejorar la eficiencia y maximizar el impacto

<p>E. Identifica y aborda estratégicamente oportunidades para aumentar la oferta o expandirse hacia nuevas áreas</p>	<p>Reconoce e investiga las opciones para capitalizar las oportunidades de pequeña escala directamente relacionadas con las actividades laborales actuales</p>	<p>Identifica oportunidades de pequeña a mediana escala para aumentar la oferta o expandirse hacia nuevas áreas; investiga las opciones y toma medidas para capitalizar estas oportunidades</p>	<p>Busca e identifica oportunidades de pequeña a gran escala para aumentar la oferta o expandirse hacia nuevas áreas; investiga profundamente y aborda estratégicamente estas oportunidades</p>
---	--	---	---

14. Ética y responsabilidad social

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Reconoce los desafíos éticos y preserva estándares éticos	Reconoce los desafíos éticos y preserva estándares éticos; solicita orientación si no está seguro del enfoque apropiado	Reconoce los desafíos éticos y preserva estándares éticos aun cuando enfrenta alguna presión externa para hacerlo de otro modo	Reconoce los desafíos éticos y preserva estándares éticos a pesar de fuertes presiones externas para hacerlo de otro modo
B. Interactúa con los demás con honestidad y transparencia	Interactúa con los demás con honestidad	Interactúa con los demás con honestidad y transparencia, incluso en situaciones en las que la verdad puede ser difícil de comunicar o de escuchar	Se desempeña como un modelo a seguir por interactuar con los demás con honestidad y transparencia en situaciones difíciles a pesar de las posibles consecuencias indeseables
C. Demuestra integridad y genera confianza al cumplir sus promesas y admitir errores	Demuestra integridad y genera confianza al cumplir habitualmente sus promesas y admitir errores	Demuestra integridad y genera confianza al cumplir sistemáticamente sus promesas y admitir errores, aun cuando es desafiante hacerlo	Actúa como un modelo a seguir por demostrar integridad y generar confianza al cumplir siempre sus promesas y admitir errores con transparencia, aun cuando sea muy desafiante hacerlo
D. Actúa con responsabilidad para minimizar los efectos negativos de sus decisiones otras personas, la comunidad y el medio ambiente	Actúa responsablemente para asegurar que sus acciones no dañen a otras personas, a la comunidad o al medio ambiente	Equilibra las acciones que aborda su agenda con sensibilidad al impacto de esas acciones en otras personas, la comunidad en general y el medio ambiente	Toma sistemáticamente decisiones responsables desde el punto de vista social y ambiental que respeten los derechos de otras personas y la comunidad, y minimicen daños al medio ambiente
E. Mantiene la confidencialidad de la información	Reconoce qué información es confidencial o sensible y evita compartirla inapropiadamente	Entiende muy bien qué información se considera confidencial o sensible y la maneja apropiadamente	Se asegura de que todos los miembros del equipo entiendan cómo manejar apropiadamente información sensible o confidencial y asegura que se tengan las herramientas y procesos necesarios para hacerlo con efectividad

F. Realiza mejoras sociales sostenibles

Participa en actividades que conducen a mejoras sociales

Busca oportunidades para introducir iniciativas dentro de su área que promuevan mejoras sociales sostenibles

Lidera iniciativas que crean conciencia y promueven mejoras sociales significativas en toda la organización

15. Mentalidad global

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Muestra interés y comprende otras regiones geográficas, idiomas y culturas	Está dispuesto a aprender sobre otras regiones geográficas, idiomas y culturas	Tiene interés en otras regiones geográficas, idiomas y culturas, y visualiza situaciones teniendo en cuenta consideraciones culturales	Tiene un gran interés y conocimiento de otras regiones geográficas, idiomas y culturas, y aplica competentemente su sensibilidad cultural en el trabajo
B. Reconoce sus propias predisposiciones y equilibra las perspectivas locales y globales	Puede reconocer cómo formas locales de pensar pueden predisponer su punto de vista y trabaja para comprender una perspectiva más global	Considera las situaciones desde la perspectiva de otras personas con distintos antecedentes; reconoce las predisposiciones internas y trata de equilibrar las perspectivas locales y globales	Va más allá de ideas y formas de pensar locales examinando habitualmente las situaciones desde la perspectiva de otras personas con distintos antecedentes, corrigiendo sus predisposiciones y equilibrando las perspectivas locales y globales
C. Trabaja con efectividad dentro de una comunidad global	Trabaja con efectividad con personas de grupos de trabajo y lugares diferentes	Trabaja con efectividad con personas de una amplia variedad de áreas organizacionales y lugares del mundo	Busca oportunidades de trabajar a nivel mundial desarrollando asociaciones con personas de otras áreas y lugares y busca oportunidades de colaboración
D. Demuestra comprensión de los estándares, certificaciones y procesos de otros países	Entiende que los estándares, certificaciones y procesos varían de un país a otro y sabe dónde encontrar información relevante	Mantiene conocimientos actualizados de los estándares, certificaciones y requerimientos de procesos de otros países en los que su equipo se desempeña frecuentemente	Habitualmente busca información y actualizaciones para mantener una comprensión profunda de los estándares, certificaciones y requerimientos de procesos de otros países en los que opera la organización

16. Adaptación al cambio

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Adapta el estilo de trabajo y el comportamiento interpersonal para adecuarse a situaciones y entornos diferentes	Adapta el estilo de trabajo y el comportamiento interpersonal cuando se le pide o se requiere que lo haga, como cuando se encuentra en un nuevo entorno laboral	De forma independiente, adapta el estilo de trabajo y el comportamiento interpersonal para adecuarse a la mayoría de las situaciones y entornos laborales	Prevé la necesidad de adaptar el estilo de trabajo y el comportamiento interpersonal para adecuarse a casi cualquier situación o entorno laboral
B. Acepta e integra información e ideas nuevas sobre la base de sus méritos	Tiene en cuenta los méritos de la información y las ideas nuevas	Acepta e integra información e ideas nuevas sobre la base de sus méritos, incluso si son contrarias a su opinión personal o experiencias previas	Solicita sistemáticamente y acepta e integra de forma voluntaria información e ideas nuevas sobre la base de sus méritos, incluso si son contrarias al conocimiento u opinión existentes
C. Respalda las iniciativas de cambio y cumple con ellas	Comprende iniciativas de cambio y se esfuerza para cumplir con ellas	Acepta, respalda y cumple con iniciativas de cambio	Defiende iniciativas de cambio y actúa como un ejemplo a seguir por los demás
D. Trabaja con efectividad al enfrentar situaciones de ambigüedad	Aborda las situaciones de ambigüedad buscando la aclaración de los demás, lo cual en ocasiones puede desacelerar la productividad	Cuando enfrenta situaciones de ambigüedad, busca rápidamente aclaración o toma sus propias decisiones, según corresponda, al tiempo que mantiene la productividad	Utiliza las situaciones de ambigüedad como una oportunidad para lograr un impacto mayor al establecer una nueva dirección que esté alineada con las necesidades organizacionales, gubernamentales, comunitarias, académicas o del cliente

17. Resiliencia

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Reconoce sus emociones y modera la forma de expresarlas	Reconoce sus emociones y evita manifestaciones excesivamente emotivas, pero puede mostrar impaciencia o frustración cuando está estresado	Reconoce sus emociones y generalmente proyecta una actitud positiva; se abstiene de manifestar sus emociones de manera negativa	Reconoce sus emociones y constantemente proyecta una actitud positiva y expresa emociones adecuadamente, incluso en las circunstancias más estresantes
B. Mantiene el enfoque y la productividad bajo presión	Maneja la presión con poca pérdida del enfoque o productividad	Mantiene los niveles de enfoque y productividad cuando está bajo presión	Aumenta los niveles de enfoque y productividad cuando está presión y es resiliente cuando enfrenta problemas de trabajo
C. Prioriza el bienestar personal y el equilibrio trabajo-vida, y reduce los efectos negativos del estrés	Sabe que cuidarse es importante e intenta manejar el estrés, pero puede no ser capaz de evitar que las presiones laborales impacten negativamente en su bienestar personal	Encuentra maneras apropiadas de reducir las presiones laborales y minimiza el impacto negativo del estrés para el bienestar personal y el equilibrio trabajo-vida	Prioriza el bienestar personal y el equilibrio trabajo-vida, y mitiga satisfactoriamente las presiones laborales y el estrés con actividades saludables
D. Desarrolla y demuestra confianza en sus capacidades a pesar de obstáculos y contratiempos	Desarrolla y demuestra confianza en sus capacidades a pesar de obstáculos y contratiempos menores	Demuestra confianza en sus capacidades cuando enfrenta situaciones ambiguas, obstáculos o contratiempos	Demuestra sistemáticamente confianza en sus capacidades cuando enfrenta situaciones complejas o ambiguas, o a pesar de contratiempos importantes u obstáculos significativos

18. Liderazgo

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Brinda orientación a los demás	Brinda orientación informal a los integrantes del equipo cuando es necesario o cuando se le solicita	Brinda orientación a los demás en las tareas o los proyectos dentro de su área de experiencia	Guía a equipos informales con una orientación clara y completa tanto en su área de experiencia como en áreas relacionadas
B. Motiva y alienta a los demás	Alienta y ofrece apoyo a los integrantes del equipo cuando es necesario	Trabaja para comprender lo que impulsa a los demás y adapta el estilo para tratar de motivar a cada integrante del equipo	Es un modelo a seguir para contribuir a un entorno de trabajo positivo, donde las motivaciones individuales son entendidas y los integrantes del equipo desean desempeñarse al máximo
C. Comparte voluntariamente información con los demás, los capacita y los guía en sus áreas de especialización	Comparte información relevante, conocimientos y habilidades con los demás	Comparte regularmente información con los demás y en ocasiones capacita o guía a los integrantes del equipo en sus áreas de experiencia	Aprovecha proactivamente las oportunidades para compartir información con los demás y capacita o guía frecuentemente a los miembros del equipo en sus áreas de experiencia
D. Desarrolla y comunica una visión convincente alineada con la estrategia organizacional	Desarrolla una visión de su trabajo y la alinea con la estrategia general de la organización	Desarrolla una visión alineada con la estrategia de la organización para su área de trabajo y comparte esta visión con las partes interesadas clave	Desarrolla una visión convincente alineada con la estrategia de la organización para su unidad o programa, y explora posibilidades futuras con las partes interesadas apropiadas

19. Gestión del trabajo de los demás

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Delega tareas a los demás	Delega tareas para asegurar que se concluya todo el trabajo	Delega trabajo con base en las fortalezas individuales de los miembros del equipo	Alinea las tareas delegadas con las fortalezas, intereses y necesidades de desarrollo de los integrantes del equipo y las metas de la unidad de trabajo
B. Supervisa el desempeño de los integrantes del equipo	Supervisa el desempeño de los miembros del equipo para asegurar que el trabajo cumpla con los estándares de calidad y oportunidad	Establece expectativas de desempeño claras para los miembros del equipo y los hace responsables del desempeño	Identifica y da seguimiento a las métricas clave en relación con el desempeño grupal e individual, así como el logro de las metas del equipo
C. Proporciona a los demás instrucciones y expectativas claras	Proporciona instrucciones a los demás y les ayuda a entender las expectativas	Comunica las prioridades y proporciona guía a los demás, ayudándoles a comprender las expectativas	Comunica sistemáticamente prioridades y objetivos claros para ayudar a los demás a entender las expectativas, cumplir con metas desafiantes y maximizar la responsabilidad y productividad
D. Ofrece retroalimentación y guía a los demás	Proporciona retroalimentación sobre el desempeño de los demás	Proporciona retroalimentación oportuna sobre el progreso y desempeño teniendo en cuenta las expectativas y metas, y guía a los demás para mejorar el desempeño	Identifica las necesidades de desarrollo de los empleados y proporciona retroalimentación constructiva y guía a los demás, destacando las fortalezas en el desempeño y las áreas de oportunidad para mejorar

20. Aprovechamiento de la tecnología

Comportamientos	Niveles de competencia		
	Nivel I: Básico	Nivel II: Intermedio	Nivel III: Avanzado
A. Aplica herramientas tecnológicas y técnicas para reunir y almacenar información	Aplica herramientas tecnológicas y técnicas básicas para descubrir información nueva, y utiliza con efectividad los sistemas existentes para recuperar y almacenar datos	Aplica herramientas tecnológicas y técnicas avanzadas, así como diversas fuentes para descubrir información nueva; utiliza con efectividad una amplia gama de recursos para recuperar y almacenar datos	Aplica herramientas tecnológicas avanzadas, así como fuentes y técnicas integrales para buscar información nueva y recuperar y almacenar datos
B. Utiliza tecnología y ayudas visuales para facilitar y mejorar las comunicaciones	Utiliza con efectividad tecnologías de comunicación comunes y prepara ayudas visuales básicas para complementar explicaciones verbales o escritas	Utiliza con efectividad tecnologías de comunicación nuevas o avanzadas; utiliza un medio de comunicación apropiado para la audiencia y situación y prepara ayudas visuales que transmiten información con claridad sin explicación adicional	Utiliza con efectividad todas tecnologías de comunicación disponibles, incluidas las aplicaciones nuevas o avanzadas, para permitir nuevos modos de intercambio de información e ideas; elige sistemáticamente un medio de comunicación apropiado para la audiencia y situación, y prepara ayudas visuales que transmiten de manera clara y sucinta información compleja sin explicación adicional
C. Aprovecha la tecnología y aplicaciones estándar para concluir el trabajo	Tiene conocimientos básicos de la tecnología y aplicaciones estándar y las utiliza para concluir el trabajo con una orientación mínima	Tiene amplios conocimientos de la tecnología y aplicaciones estándar y no requiere orientación para usarlas	Tiene conocimientos profundos de la tecnología y aplicaciones estándar; es visto por los demás como un experto e identifica nuevas aplicaciones para mejorar su productividad y la de los demás
D. Emplea aplicaciones específicas de la profesión u otras aplicaciones especializadas para concluir el trabajo	Tiene conocimientos básicos de las aplicaciones específicas de la profesión o aplicaciones especializadas relevantes y puede utilizar estas herramientas para realizar el trabajo con orientación ocasional	Tiene conocimientos profundos de las aplicaciones específicas de la profesión o aplicaciones especializadas más relevantes y puede utilizar estas herramientas para realizar el trabajo con mínima orientación	Tiene conocimientos exhaustivos de todas las aplicaciones específicas de la profesión o aplicaciones especializadas relevantes; no requiere orientación en el uso de estas herramientas y es visto por los demás como un experto en su aplicación

E. Se mantiene actualizado sobre cambios tecnológicos

Se mantiene actualizado sobre cambios tecnológicos relevantes que son necesarios en el trabajo

Busca tecnologías nuevas y mejoradas para aplicar al trabajo presente y futuro

Se anticipa a las necesidades futuras e identifica herramientas, tecnologías y metodologías emergentes que pueden ayudar a cumplir las metas laborales; desarrolla o introduce nuevas aplicaciones de tecnología de la información en la organización