



MUNICIPALIDAD DE BUENOS AIRES

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS



El **diccionario de comportamientos** es un documento interno de la Municipalidad de Buenos Aires, donde se presentan los principales comportamientos según el nivel indicado en la Institución. Estos comportamientos se asignan en: **nivel 4** –Alta Dirección-, **nivel 3** –Jefaturas de departamentos-, **nivel 2** –Encargados, Inspectores, Ingenieros, Profesionales-, **Nivel 1** –Personal operativo, **nivel 0** –ausencia de la competencia o en negativo-, y servirán de "guía" al jefe para su observación y correlación con la competencia. **Recursos Humanos**



MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS MUNICIPALIDAD DE BUENOS AIRES

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

- 1) ORIENTACIÓN AL SERVICIO
- 2) CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL
- 3) COMPROMISO
- 4) INTEGRIDAD
- 5) AUTOCONTROL
- 6) PENSAMIENTO FLEXIBLE

JEFATURAS

- 7) PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
- 8) MANEJO DE RECURSOS
- 9) EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES
- 10) LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

APOYO - SOPORTE

- 11) ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO
- 12) TRABAJO EN EQUIPO
- 13) MANEJO DE INFORMACIÓN

SERVICIOS

- 14) ENFOQUE A RESULTADOS
- 15) COMUNICACIÓN



COMPETENCIAS INSTITUCIONALES



ORIENTACIÓN AL SERVICIO.

4

- Crea el ambiente adecuado para que toda la Institución trabaje en pos de la orientación y servicio de los contribuyentes y usuarios en general, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos.
- Diseña políticas y procedimientos que brindan soluciones de servicio en los contribuyentes, usuarios y colaboradores.
- Diseña e implementa mecanismos Institucionales que permiten mantener de manera constante la satisfacción de las personas que visitan o interactúan con la Municipalidad.
- Logra el reconocimiento de la Municipalidad en el Cantón, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, reforzando de ese modo el prestigio Institucional.
- Es un referente en la Municipalidad, en el Cantón y otros Cantones vecinos por el manejo de orientación al servicio.

3

- Promueve un ambiente adecuado para que su equipo a cargo trabaje en pos de la orientación al servicio, con el fin de lograr establecer una relación duradera.
- Implementa políticas y procedimientos que brindan soluciones en cuanto a la orientación al servicio que permita lograr de ese modo reconocimiento de la Municipalidad.
- Implementa mecanismos Institucionales que permiten mantener de manera constante la satisfacción de las personas que interactúan con su área a cargo.
- Desde su área de responsabilidad, aporta con su gestión, los elementos para el reconocimiento de la Municipalidad.
- Es un referente, para la Municipalidad y su equipo de trabajo, por ofrecer soluciones que satisfacen a todos con los que interactúa.

2

- Logra que el equipo a su cargo trabaje en pos de la orientación al servicio de las personas que interactúan con su área a cargo.
- Trabaja de manera constante para cuidar la aplicación de políticas y procedimientos que brindan soluciones de excelencia en servicio.
- Utiliza los mecanismos organizacionales que permiten mantener de manera constante la orientación al servicio del equipo a su cargo.
- Desde su unidad de responsabilidad y a través de una gestión eficaz, logra el reconocimiento de la Municipalidad.
- Es un referente, para su unidad de trabajo y sus colaboradores, por ofrecer soluciones que satisfacen la orientación al servicio.

1

- En la realización de sus tareas y responsabilidades, actúa en pos de la orientación al servicio con los que actúa.
- Apoya políticas y aplica procedimientos que brindan soluciones a clientes (interno y/o externo).
- Utiliza los mecanismos Institucionales que permiten obtener la satisfacción de las personas con las cuales interactúa, en relación con su puesto de trabajo.
- En la realización de sus tareas, según las responsabilidades a su cargo y a través de una gestión eficaz, logra el reconocimiento de los contribuyentes y usuarios.
- Es un modelo a seguir para sus compañeros y superiores por la orientación al servicio que brinda cada día.

0

- En la realización de sus tareas y responsabilidades, no actúa con el propósito de obtener una verdadera orientación de servicio..
- Apoya políticas, pero en la aplicación práctica de los procedimientos estos no brindan soluciones reales con los que interactúa.
- Utiliza los mecanismos Institucionales sugeridos para su puesto de trabajo sin alcanzar el objetivo y metas propuesto.
- En la realización de sus tareas, según las responsabilidades a su cargo, no logra un reconocimiento positivo de su gestión por parte de los contribuyentes o usuarios.
- Sus comportamientos, en relación con la orientación al servicio, no son los esperados según su puesto de trabajo.



CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.

- Se anticipa y comprende las necesidades actuales y futuras de la Municipalidad y sobre ellos desarrolla diferentes estrategias para su alcance.
- Se anticipa a las observaciones que los contribuyentes y usuarios en general y realizar a la propuesta o soluciones en función a su alcance.
- Identifica las tendencias, oportunidades y amenazas que el Cantón presenta, en función del análisis de los puntos fuertes y débiles.
- Posee y demuestra un amplio conocimiento del marco regulatorio y de las necesidades que se requieren por todos los ciudadanos del Cantón en general.
- Es un referente Municipal en general por su amplio conocimiento de las necesidades de sus ciudadanos.

4

- Goza de un amplio conocimiento de los ciudadanos que le permite ajustar y desarrollar los servicios que estos recibirán.
- Permanece atento a los cambios y fluctuaciones del Cantón que le permite anticiparse a las circunstancias.
- Identifica las tendencias, oportunidades y amenazas que se podrían presentar en el Cantón,
- Conoce el plan estratégico de la Municipalidad, y sugiere modificaciones alineadas al logro de las metas de su unidad
- Analiza y revisa periódicamente las fortalezas y debilidades de su equipo que le permite formular nuevas variables de acción

3

- Conoce y aplica los procesos, leyes y normativas que le permite brindar con eficiencia y eficacia su rol y acompañamiento a sus pares y colaboradores.
- Muestra interés por investigar y mejorar sus conocimientos acerca de las necesidades municipal.
- Aporta acciones varias al logro de metas de su unidad de trabajo, a través del Análisis de su conocimiento Institucional
- A partir de la interacción diaria con contribuyentes y usuarios plantea acciones de mejora permanentemente.
- Su conocimiento de las metas de la unidad, Desarrolla y acompaña metas individuales en su equipo de acción.

2

- Actúa de manera proactiva ante las necesidades de los contribuyente y usuarios con los que interactúa diariamente
- Comunica a las personas los beneficios de los productos y servicios ofrecidos por la Municipalidad, brindando un eficaz asesoramiento.
- Conoce las tendencias, oportunidades y amenazas que el Cantón presenta, en relación con las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Posee y demuestra la vocación por adquirir un mayor conocimiento del marco regulatorio y de los servicios ofrecidos por la Municipalidad.
- Sus comportamientos, en relación con su conocimiento de los servicios son los esperados según su puesto de trabajo

1

- No evidencia una reacción oportuna ante las necesidades de los contribuyentes y usuarios en general.
- Frente a las objeciones de las personas usuarias, acerca de los beneficios de los servicios ofrecidos, no logra brindar un asesoramiento adecuado.
- En ocasiones, identifica tendencias, oportunidades y amenazas del Cantón pero no las relaciona de manera adecuada con las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- No demuestra interés por adquirir un mayor conocimiento del marco regulatorio y de los servicios ofrecidos por la Municipalidad.
- Sus comportamientos, en relación con su conocimiento de los servicios, no son los esperados según su puesto de trabajo.

0



COMPROMISO.

4

- Define en objetivos claros la visión, misión, valores, identificándolos y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su día a día.
- Transmite a pares, jefes y otros los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación Institucional.
- Apoya e instrumenta las decisiones en la Municipalidad comprometido con el logro de los objetivos y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.
- Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.
- Se ocupa personalmente de que la Municipalidad reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del equipo.

3

- Asume como propios los objetivos sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.
- Se siente orgulloso de ser parte de la Municipalidad, y todas sus acciones son consecuentes a ello.
- Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados.
- Pone en práctica los mecanismos de control pautados, con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas.
- Cumple con sus compromisos profesionales, su área y los personales.

2

- Comprende y asume como propios los objetivos de la Municipalidad, sabiendo dirigir su equipo a cargo.
- Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros y equipo, para guiar su accionar según los objetivos pautados.
- Tiene un nivel de desempeño alto, y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas.
- Genera información para el control de la gestión y busca realimentación para chequear su nivel de desempeño.
- Nunca se compromete a realizar algo que no pueda cumplir.

1

- Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de los mismos.
- Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la Institución.
- Escucha opiniones sobre su desempeño, y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores.
- Se identifica con el grupo al cual pertenece, y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se esperan de ellos.
- Cumple con lo que promete.

0

- No tiene claros los objetivos y la visión de la Municipalidad.
- Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso.
- Tiene dificultad para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantean.
- No participa ni aporta ideas o soluciones.
- Suele prometer cosas que después no puede cumplir, aunque originalmente haya tenido la mejor intención.



INTEGRIDAD.

4

- Estructura la visión, misión, valores y metas de la Municipalidad sobre la base de valores morales, las buenas costumbres, prácticas institucionales y las regulaciones pertinentes.
- Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la Institución basado en el respeto tanto de las políticas y en la Municipalidad como de los valores y principios morales.
- Promueve en todos los colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, personales o de conducción de personas, en lo que respecta en el ámbito de la sociedad y la familia.
- Prioriza valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios y de la Municipalidad, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.
- Es un referente en la comunidad donde actúa y en la Municipalidad por su comportamiento integro, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.

3

- Dirige la Jefatura a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales, las buenas costumbres, prácticas organizacionales y las regulaciones pertinentes.
- Establece un marco de trabajo para sí mismo y su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.
- Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, personales o de conducción de personas, en lo que respecta en el ámbito de la sociedad y la familia.
- Prioriza valores y buenas costumbres, aun sobre intereses propios y de su área, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.
- Es un modelo en la organización por su integridad, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.

2

- Conduce el equipo a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales, las buenas costumbres.
- Demuestra en su equipo a su cargo basado el respeto tanto de las políticas de la Municipalidad como de los valores y principios morales.
- Promueve en su equipo los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, personales y de conducción de personas, en lo que respecta en el ámbito de la sociedad y la familia.
- Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del equipo a su cargo, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.
- Es un modelo en su equipo a cargo por su comportamiento integro, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.

1

- Actúa sobre la base de valores morales, las buenas costumbres, prácticas organizacionales y las regulaciones pertinentes.
- Respeta las políticas y los valores en la Municipalidad.
- Demuestra sus valores éticos en diferentes esferas de actuación: profesionales y en el trato con compañeros, respecto en el ámbito de la sociedad y la familia.
- Respeta valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del equipo del cual forma parte, estableciendo relaciones con otras personas sobre la base del respeto.
- Es un ejemplo para sus compañeros por su comportamiento integro, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida

0

- En ocasiones actúa sin tener en consideración los valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales.
- Aplica las políticas e instrucciones recibidas por sus superiores sin tomar en cuenta, especialmente, los valores de la organización.
- Se preocupa por cumplir lo que se le indica dentro del ámbito de la organización, pero no aplica un comportamiento ético en otras esferas de actuación, como por ejemplo y según corresponda: profesionales, en la conducción de personas, en el trato con compañeros, respecto del medio ambiente o en el ámbito de la sociedad y la familia.
- Respeta valores y buenas costumbres en la medida en que no se contrapongan con sus propios intereses o los de su área de trabajo. No establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto mutuo.
- Sus compañeros no lo consideran un ejemplo por su comportamiento integro tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.



AUTOCONTROL.

4

- Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles o de confrontación en su actuar día a día, dentro y fuera de la Municipalidad.
- Es moderado y sensate en todos sus actos, tanto en su vida laboral como en lo personal.
- Se considera un Mentor y logra desarrollar su Capacidad de actuar con prudencia, y premia sus logros en este sentido.
- Domina con cuatela y convicción toda situación por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión desde su posición.
- Tiene una gran Capacidad de reflexión que le permite dilucidar fácilmente cuál puede ser la mejor alternativa de acción a través de su Dirección Institucional.

3

- Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constantes su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y calidad de su trabajo para beneficio de su equipo a cargo.
- Actúa eficazmente y se maneja con serenidad, aun en contextos conflictivos o no habituales en su día a día.
- Es moderado y prudente en todos sus actos laborales, tanto en relación con sus tareas como con su equipo a cargo.
- Prioriza la imagen y reputación de la Municipalidad, independientemente de sus propios intereses.
- Su comportamiento le permite estar atento y evita reaccionar impulsivamente con el fin de no afectar a su equipo ni su propio trabajo.

2

- Motiva y estimula a su equipo u otros a actuar con moderación, sensatez y prudencia.
- Su rendimiento no se disminuye ante el estrés, aunque afecta su estado de ánimo.
- Actúa ante los problemas que se le plantean con moderación, prudencia y sensatez.
- Suele analizar las emociones y evita reaccionar ante las provocaciones, oposiciones u hostilidad de otros.
- Ante los problemas que le plantean o debe de enfrentar actúa con moderación, buen juicio y prudencia.

1

- Ante los problemas cotidianos reacciona positivamente, evitando los roces y oposiciones con otros.
- Consulta cuando tiene dudas, con el propósito de actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevista en su trabajo.
- Conoce que su día a día presenta situaciones difíciles y ante éstas actúa con sensatez y prudencia.
- Su ánimo en el trabajo se percibe afectado ante los problemas personales, pero se esfuerza por mantener su rendimiento y suele hacer un planteo franco de su situación.
- Otros le consideran una persona con autocontrol alto y esto le permite ayudar a otros.

0

- Su tolerancia al estrés es nula, todo le afecta en su trabajo y esto se refleja con las personas que interactúa.
- Reacciona impulsivamente en las diferentes situaciones de su día a día.
- Pierde con facilidad el control de la situación y de sí mismo.
- Antepones sus propios intereses y emociones, impactando negativamente la reputación de la Municipalidad.
- Traslada sus problemas y emociones a su trabajo diariamente y afecta la relación con las personas que interactúa.



PENSAMIENTO FLEXIBLE.

4

- Posee un conocimiento amplio del Cantón, sus habitantes y de los servicios Municipales, que le permiten anticiparse con facilidad a los cambios de contexto, de prioridades y de relaciones.
- Analiza cada situación y las características de las personas o grupos con el fin de adaptarse de acuerdo a las circunstancias planteadas.
- Modifica los objetivos y metas de la municipalidad rápidamente, según los cambios externos o situaciones dadas.
- Evalúa las necesidades de efectuar los cambios de estrategia ante los nuevos retos o requerimientos de los contribuyentes, usuarios, personas o grupos para beneficio del Cantón
- Adapta la marcha de los proyectos en función de las perspectivas y necesidades actuales y potenciales, beneficiando el actuar en la Municipalidad.

3

- Comprende y valora los puntos de vista y criterios diversos en su unidad de trabajo, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.
- Promueve actitudes flexibles en sus colaboradores y les brinda **mentoring** para que sean a su vez promotores de la flexibilidad en sus respectivos equipos de trabajo.
- Está atento a los cambios de contexto y modifica con facilidad los objetivos y metas de su equipo de acuerdo con los nuevos requerimientos institucionales.
- Toma las decisiones basándose en el análisis de la situación y en la información que busca cotidianamente entre sus expertos y superiores.
- Adapta sus comportamientos a las situaciones o persona a su cargo en función de la calidad y eficiencia buscados.

2

- Adopta criterios o puntos de vista diversos para mejorar o beneficiar los procesos, proyectos y el mejoramiento de las relaciones.
- Promueve los cambios de procesos, servicios o relaciones interpersonales de acuerdo con las situaciones planteadas cada día.
- Comprueba rápidamente los cambios que se le presentan en la medida en que sus superiores lo mantienen informado.
- Aplica criterios técnicos y racionales de las normas adecuadas de cada situación para alcanzar las metas de su unidad y las de la municipalidad.
- Orienta su accionar y la de su equipo para adaptarse rápidamente a los cambio solicitados.

1

- Promueve la valides de otros puntos de vista o criterios en sus pares para beneficio de su unidad de trabajo
- Reconoce la validez de otros puntos de vista o criterios que le ayudan a tener un pensamiento flexible.
- Percibe rápidamente los cambios de situaciones, aplicándolos en su puesto de trabajo.
- Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales y para beneficio de las personas con las cuales interactúa.
- Aplica adecuadamente las leyes, normas, estatutos, según cada situación y teniendo en cuental as sugerencias de sus superiors.

0

- Tiene grandes dificultades para comprender los cambios de contexto.
- Se le complica transmitir las metas u objetivos, no comprende correctamente las situaciones presentadas.
- Su postura es rígida ante las necesidades de adaptarse a los cambios del entorno.
- Obstaculiza la velocidad de adaptación o de aprendizaje de su equipo o pares.
- Tiene escasa capacidad de pensamiento flexible, sus acciones son nulas.



COMPETENCIAS JEFATURAS



PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

4

- Diseña métodos de trabajo Institucionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.
- Sus acciones permiten determinar a nivel organizacional las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular aplicando criterios lógicos y del sentido común.
- Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos en el ámbito de toda la Institución.
- Aplica las medidas correctivas que resulten necesarias, frente a problemas cotidianos o de mayor envergadura en el ámbito Municipal.
- Es un referente en materia de planificación y organización tanto personal como municipal.

3

- Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades en su equipo de trabajo o para si mismo.
- Define dentro de su área etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular, aplicando criterios lógicos y del sentido común.
- Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas –dentro de su área- para mantener el control de los proyectos o procesos.
- Aplica las medidas correctivas que resulten necesarias, frente a problemas cotidianos o de mayor alcance, dentro de su área.
- Es un referente en materia de planificación y organización dentro de su área de trabajo.

2

- Determina eficazmente metas y prioridades para su área o proyecto.
- Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área o proyecto aplicando criterios lógicos y del sentido común.
- Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas para su área o proyecto.
- Aplica las medidas correctivas que resulten necesarias.
- Es un modelo dentro del equipo a su cargo por su capacidad de planificación y organización.

1

- Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo.
- Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados en relación con las tareas a su cargo aplicando criterios lógicos y del sentido común.
- Aplica mecanismos de seguimiento y control.
- Realiza las medidas correctivas que sean necesarias.
- Es un modelo para sus compañeros por su capacidad de planificación y organización.

0

- Realiza sus tareas sin fijarse de manera eficaz metas y prioridades.
- Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados sin utilizar criterios lógicos y/o el sentido común.
- Realiza sus tareas sin aplicar mecanismos de seguimiento y control.
- Cuando es necesario tomar medidas correctivas no las lleva a cabo o lo hace a destiempo.
- Sus compañeros no lo consideran un modelo por su capacidad de planificación y organización.



MANEJO DE RECURSOS.

4

- Es un referente a nivel Institucional en el uso de los recursos , logrando satisfacer las expectativas e identificar las dificultades y tomar acciones para que estas no interfieran en el cumplimiento de sus objetivos.
- Sus procesos de toma de decisiones siempre van acorde con los recursos humanos, financieros y operacionales que le son asignados según el presupuesto.
- Siempre procura que los recursos que le son asignados, sean distribuidos de manera equitativa entre cada proceso que los requiere a fin de cumplir de manera eficiente y en tiempo con los proyectos institucionales.
- Planifica sus tareas procurando cumplir con los flujos de trabajo de manera eficiente aprovechando los recursos de la mejor manera.
- Sabe gestionar las actividades de la Institucion previendo posibles ajustes que surjan durante el proceso a fin de no retrasar el logro los proyectos establecidos.

3

- Fija para si y para otros los parámetros de asignación de recursos de acuerdo con las necesidades de sus metas y objetivos del área asignada.
- Trabaja con planes definidos en su área, gestionando todos los recursos disponibles para la consecución de los proyectos asignados.
- Explica claramente el procedimiento y uso de los diferentes recursos asignados a los miembros de su equipo u otros dentro de la Municipalidad.
- Planifica su trabajo y ayuda a otros que permita identificar y establecer los plazos de los proyectos de su área.
- Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos de cada recurso utilizado.

2

- Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos que le permitan planificar mejoras en los proyectos asignados a su unidad.
- Analiza los recursos con los que cuenta antes de iniciar cada proyecto, buscando una correcta asignación de los mismos para beneficio Institucional.
- Asigna y controla los recursos disponibles dentro de área de responsabilidad o alcance.
- Revisar permanentemente los informes de gestión de cada recurso asignado para garantizar un rendimiento alto.
- Gestiona el proceso de entrega de las tareas y los plazos de entrega.

1

- Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el uso correcto de los recursos asignado.
- Dispone el uso de recursos que le permiten satisfacer las expectativas y manejo de los recursos asignados.
- Gestiona adecuadamente los recursos asignados para su trabajo diariamente.
- Cumple adecuadamente con el manejo de los recursos en cada proceso.
- Generar la información requerida para el control de los recursos asignados

0

- Le cuesta administrar los recursos asignados de cada proyecto.
- El manejo de los recursos a su cargo no cumplen con las exigencias Institucionales.
- Se resiste a tomar decisiones que permita un buen manejo de recursos institucionales.
- No esta atento y no logra anticiparse a los resultados de los proyectos asignados.
- Ignora los datos de los informes o minimiza la información que le proporcionan.



EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES.

4

- Posee un conocimiento amplio de la situación de la contraparte que le permite tomar decisiones oportunas beneficiosa para ambas partes, analizando las actividades de manera ordenada con un despliegue coherente técnico que le permite alcanzar las metas y resultados Institucionales.
- Siempre muestra argumentos positivos versus el enfoque clásico que generan ventajas que benefician a ambas partes para propiciar acuerdos y argumentos sólidos (ganar-ganar).
- Permanentemente busca mejores estrategias de toma de decisiones y negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones con los contribuyentes y usuarios.
- Afronta los procesos de toma de decisiones con convencimiento generando opciones múltiples frente a cada situación a resolver.
- En un referente en el tema de ejecución, seguimiento y toma de decisiones oportunas en la Institución.

3

- Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes basándose en criterios objetivos.
- Es cauteloso, sabe reunir la información que le permita tener el mejor panorama posible de la situación de su área de interés, ante su contraparte.
- Sabe formular, ejecutar y supervisar cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.
- En cada negociación se esfuerza en tomar las mejores decisiones para identificar las ventajas comunes para ambas partes (ganar-ganar), se refleja una buena ejecución y un buen seguimiento.
- Es un referente en el tema de toma de decisiones en su Departamento a cargo.

2

- Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteamientos, pero también es flexible a la hora de analizar posiciones nuevas.
- Busca datos sobre las áreas de interés de su contraparte, y referencias sobre sus comportamientos pasados, a fin de guiar su aproximación al otro de manera adecuada.
- Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en la Institución.
- Siempre muestra argumentos sólidos y contundentes, mostrando seguridad en todo momento, ejecuta con calidad las opciones elegidas.
- Es un referente para su equipo de trabajo y superiores.

1

- Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones: basado en su efectividad y carisma.
- Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados en la toma de decisiones y la negociación, sin importar el caso en particular.
- Sabe guiarse por sus metas y objetivos definidos y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.
- Es perseverante, mantiene sus argumentos ante las presiones de otros, aplica el mecanismo de selección de opciones establecido.
- Es un referente para sus pares y superiores.

0

- Carece de habilidades en la toma de decisiones, ejecución y/o seguimiento con respecto a la toma de decisiones.
- Cada vez que sea posible, evitará ejecutar, dar seguimiento para lograr las mejores decisiones.
- Tiende a involucrarse emocionalmente en la toma de decisiones y/o negociación, perjudicando los futuros acuerdos.
- Emite su criterio sobre la situación sin tener información acerca de las partes que la componen
- No investiga ni busca informarse sobre los intereses y características de sus clientes internos y/o externos, por lo cual suele ir poco preparado a los encuentros o reuniones.



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

- Participa en la definición de la visión, misión, valores y los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo, generando a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo
- Asume el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejora su desempeño (busca su propio desarrollo) y logra que alcancen sus respectivos objetivos Institucionales.
- Modela, es transformador, brinda entrenamiento experto y forma a otros líderes en el ámbito de la Municipalidad y en otros ámbitos de actuación.
- Define las metas Institucionales e individuales de cada equipo y toma decisiones que facilitan su consecución, anticipando y solucionando eventuales problemas.
- Es un referente interno y externo en materia de liderazgo transformacional (líder de líderes), tanto formal como informal.

4

- Dirige la visión, misión, valores, procedimientos y las metas de su área de corto, mediano y motiva a su equipo de trabajo a identificarse y participar de ellos.
- Define y conduce a su equipo al logro de las metas Institucionales y de desempeño de manera eficaz y positiva, aun cuando exista cierta oposición inicial.
- Es un modelo a seguir en materia de liderazgo transformacional para sus colaboradores directos e indirectos, en el ámbito de la Institución.
- Analiza las metas de su área así como las individuales y toma decisiones que facilitan su consecución, solucionando los problemas que se presentan.
- Logra descubrir y motiva al desarrollo del talento y potencial de su gente al brindarle una profunda retroalimentación.

3

- Comunica la visión, misión, valores, procedimientos, las metas y motiva a su equipo a su cargo a identificarse con ellos y controla el cumplimiento de los mismos.
- Conduce y supervisa el equipo a que le reportan de manera eficaz y positiva.
- Es un modelo a seguir en materia de liderazgo transformacional para sus colaboradores directos e indirectos, en el ámbito de su área de actuación.
- Conduce la consecución de las metas de su área y dirige con eficacia a su equipo a cargo para que estos logren el éxito de las metas individuales..
- Incentiva a su gente al brindarle retroalimentación en tiempo y forma.

2

- Sabe interiorizar la visión, misión, valores y las políticas organizacionales, asegurándose que han sido comprendidas.
- Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra.
- Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
- Considera la necesidad de pensar a futuro en la conducción y desarrollo de personas
- Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros.

1

- Tiene dificultades para transmitir visión, misión y objetivos organizacionales.
- Los equipos a su cargo no lo reconocen como un modelo de líder.
- Le cuesta delegar y administrar adecuadamente los tiempos.
- Brinda información escasa y/o poco detallada sobre las metas y objetivos a alcanzar, aunque sostiene que su deseo es ayudar a lograrlos.
- Con su acciones obstaculiza, sin percibirlo, el desarrollo positivo del equipo.

0



COMPETENCIAS DE APOYO - SOPORTE



ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO.

4

- Se anticipa y adapta a los cambios del entorno realizando propuestas para enfrentarlos acertadamente.
- Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno.
- Se adapta y gestiona los cambios positivamente y constructivamente para beneficio de la Institución.
- Se mantiene con una mentalidad abierta en todas las situaciones, lo que le permite ajustarse con flexibilidad y versatilidad a nuevos cambios, nuevas exigencias.
- Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias Institucionales.

3

- Siempre apoya las nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación e integración de nuevos objetivos o herramientas de trabajo.
- Es promotor del cambio; motiva y entusiasma a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la Institución.
- Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano y a su área o unidad.
- Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen agrado. Ayuda a todos en su área o unidad para que piensen igual.
- Ayuda a preparar a los integrantes de su departamento para las nuevas condiciones de la institución.

2

- Cooperar con la implementación de los nuevos objetivos de su área y los institucionales.
- Respeta las decisiones nuevas que toma sus jefes ante los nuevos cambios en su área de trabajo.
- Se adapta a los cambios dispuestos para su unidad con facilidad.
- Adopta y motiva a cumplir a los colaboradores de su área los nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.
- Se mantiene informado y actualizado en lo profesional, y estimula a sus colaboradores a cargo para actuar de la misma forma.

1

- Percibe los cambios de situación o contexto con mayor facilidad en la medida en que sean más cercanos.
- Valora el conocimiento experto de los demás, así como otros puntos de vista o criterios.
- Puede adaptar su accionar si recibe realimentación adecuada y comprende los nuevos argumentos.
- Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales impuestas.
- Circunstancialmente utiliza experiencias pasadas como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.

0

- Tiene dificultad para comprender los cambios de contexto.
- Es rígido ante la necesidad de adaptarse a los cambios.
- Se resiste a incorporar ideas o criterios distintos de los propios.
- Obstaculiza la velocidad de adaptación o aprendizaje de su gente.
- Sus tiempos de respuesta frente a las demandas cambiantes del medio son inadecuados.



TRABAJO EN EQUIPO.

4

- Brinda apoyo y ayuda a pares y colaboradores y responde así a las necesidades y requerimientos que se presentan en el día a día a nivel Municipal.
- Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas aunque no hayan sido manifestadas.
- Apoya a otras personas, difunde y crea formas de relacionamiento basadas en la confianza.
- Comparte información con sus colaboradores y pares, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos.
- Diseña procesos tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes.

3

- Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas.
- Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos.
- Inicia, mantiene y cuida las relaciones de confianza.
- Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas.
- Utiliza los procedimientos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental y propone mejoras relativas a ellos.

2

- Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área.
- Muestra una disposición permanente para ayudar a otros.
- Cooperar diariamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes.
- Es considerado una persona de confianza dentro de su sector de trabajo.
- Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

1

- Cooperar y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan.
- Tiene en cuenta las necesidades de los demás.
- Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenos vínculos.
- Presta colaboración a su grupo (Pares) de trabajo en temas de su especialidad.
- Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo (Pares) de trabajo.

0

- Muestra escaso interés por las necesidades de otra áreas y mantiene una actitud poco colaborativa hacia ellos en la consecución de sus objetivos.
- Es individualista en su trabajo, no tiene en cuenta las necesidades de los demás.
- Muestra poca inclinación para contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades.
- Colabora con los integrantes de su equipo solo si resulta estrictamente necesario.
- No logra crear relaciones sólidas con las personas con las que interactúa, dado que no logra generar en ellas la suficiente confianza en su desempeño profesional y/o personal.



MANEJO DE INFORMACIÓN.

4

- Posee y demuestra un profundo manejo de información que le permite tomar decisiones exactas y con prontitud, hacia el logro de los objetivos.
- Logra que otros (pares, colaboradores) perciban su alto nivel en el manejo de información, reconocen su nivel profesional y confían en él como fuente de consulta ante problemas técnicos.
- Traduce el manejo de información y conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados.
- Comprende la esencia de los aspectos complejos de los problemas y halla soluciones prácticas y beneficiosas para la Institución.
- Con base en el manejo de la información que posee, ayuda a solucionar los problemas de sus áreas y la de otras dentro de la Institución.

3

- Demuestra en su trabajo un manejo de información y conocimientos importantes, que le permiten tomar decisiones exactas para beneficios de su área.
- Es reconocido en el ámbito de la Institución por la seguridad de su juicio sobre el manejo de la información, que le permite tomar decisiones con prontitud.
- Aprovecha su preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, obteniendo resultados que le permiten cumplir con los estándares de calidad requerido, satisfaciendo las necesidades de la Institución.
- Brinda en tiempo y forma soluciones a problemas técnicos de alta complejidad, a partir de la información que maneja.
- Con base en el manejo de la información que posee, soluciona los problemas en su área .

2

- Maneja los conocimientos y la información esenciales requeridos para el desempeño de su cargo.
- Lleva a cabo sus tareas apropiadamente, y responde a las necesidades técnicas. El manejo de la información es fundamental para lograrlo.
- Identifica y propone soluciones a problemas técnicos de alta complejidad.
- Genera en los demás miembros de su equipo confianza de su desempeño.
- Con base en el manejo de información que posee, soluciona los problemas de su equipo, y genera beneficios en el cliente.

1

- Mantiene una actitud abierta a colaborar con otros dentro de su área y con otras áreas en los temas de su especialización.
- Maneja los conocimientos básicos de su área de especialización.
- Lleva a cabo las tareas apropiadamente, la información a su nivel es adecuado para el logro de sus funciones.
- Logra identificar problemas técnicos de alta complejidad.
- Con base en el manejo de la información que posee, soluciona los problemas de su puesto de trabajo y pares, se le considera un referente a su nivel.

0

- No posee un buen manejo de la información, normas, procedimientos de su área de especialización.
- Los trabajos que realiza no cumplen con los estándares de calidad requeridos.
- Brinda soluciones a los problemas técnicos básicos y sencillo, pero no logra ofrecer una adecuada respuesta ante problemas de alta complejidad
- No se considera un referente por sus pares, colaboradores o superiores en el manejo de la información y conocimientos
- No busca como mantenerse actualizado y no hace un buen uso de la información que dispone.



COMPETENCIAS DE SERVICIO



ENFOQUE EN RESULTADOS.

- Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y en general con la estrategia en la Municipalidad.
- Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la Institución.
- Motiva constantemente a sus colaboradores directos y a otros a superar los objetivos propuestos con un alto grado de responsabilidad.
- Establece objetivos concretos y medibles que permiten su ejecución para alcanzar las metas en la Municipalidad.
- Da respuesta a situaciones complejas en contexto cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la Institución.

4

- Desarrolla las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida.
- Es perseverante en alcanzar los resultados, metas y objetivos de su gerencia a cargo y brinda apoyo para que otros también lo hagan.
- Se anticipa a las posibles contingencias, de los resultados a alcanzar en su Departamento
- Analiza la relación costo-beneficio y asume riesgos calculados, sin poner en riesgo a la empresa.
- Se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de las acciones de sus colaboradores.

3

- Responde en los plazos establecidos en la consecución de los resultados planteados para su área de trabajo.
- Planifica y organiza las tareas propias y de su área eficientemente, a corto plazo.
- Demuestra preocupación por el impacto de sus acciones y que éstas repercutan en los resultados y en la ejecución de las metas.
- Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean.
- Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados.

2

- Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria
- Muestra interés en asumir metas realistas pero desafiantes para lograr nuevos resultados.
- Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando del objetivo
- Esta dispuesto a aceptar sugerencias de mejora y adecua sus formas de trabajo cuando se lo solicitan
- Cumple con los resultados y la ejecución de las metas, según se indican para su puesto.

1

- Confía en que otros planeen y organicen su propio trabajo
- Se atiene exclusivamente al cumplimiento de un horario, desentendiéndose de los resultados esperados.
- No asume la responsabilidad que se desprende de sus procesos de trabajo
- No fija correctamente las prioridades de sus tareas.
- Le cuesta cumplir con los tiempos de entrega de los trabajos en calidad y cantidad ante situaciones de presión.

0



COMUNICACIÓN.

4

- Escucha y entiende a los demás, manteniendo los canales de comunicación abiertos en todos los niveles de la Municipalidad.
- Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de las metas y objetivos institucionales.
- Adapta su estilo de comunicación a las características particulares de la audiencia o interlocutor.
- Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos y promueve el intercambio inteligente de información.
- Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación.

3

- Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás, poniéndose en su lugar, para comprender lo que esté piensa y siente.
- Transmite a sus colaboradores los objetivos planteados para su trabajo, con el detalle y la claridad requeridos.
- Siempre muestra preocupación por generar los mensajes claros y que éstos sean comprendidos
- Se preocupa por tratar con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás.
- Busca como dar retroalimentación a sus colaboradores de su departamento a cargo para orientar su desarrollo y desempeño.

2

- Logra difundir información pertinente entre sus pares y colaboradores.
- Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avance de las tareas del equipo.
- Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación de éstos.
- Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente.
- Da retroalimentación a sus colaboradoras/es de su área a cargo cuando se le requiere

1

- Logra comunicar la información entre sus compañeros y hacia sus usuarios de servicio.
- Conoce sus responsabilidades y objetivos, y busca como cumplirlos.
- Tiene una capacidad de escucha hacia sus interlocutores y se comunica de forma clara y entendible.
- Sabe hacer preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.
- Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en que se le solicita

0

- No comparte información que para otros puede ser relevante.
- Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad.
- Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor.
- Responde de forma impulsiva, o defendiéndose con reacciones descontroladas, en momentos inoportunos.
- Realiza presentaciones escritas poco claras, con errores o imprecisiones en la información que contiene.