ONEP

Herramientas de Gestión

Guía Metodológica para la utilización del Directorio Central de Competencias Laborales

Oficina Nacional de Empleo Público
Dirección de Gestión y Desarrollo
de Carrera del Personal

Jefatura de Gabinete de Ministros
Argentina

primero la gente

Autoridades

Presidencia de la Nación
Dr. Alberto Fernández

Vicepresidencia de la Nación
Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Jefatura de Gabinete de Ministros
Ing. Agustín Oscar Rossi

Secretaría de Gestión y Empleo Público
Dra. Ana Castellani

Subsecretaría de Empleo Público
Cdora. Viviana Melamud

Oficina Nacional de Empleo Público
Lic. María Cristina Cosaka

Equipo de trabajo

Desarrollo
Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal

El presente documento ha sido elaborado por los profesionales Lic. Calós Ivana, Lic. Gambera Mariana, Lic. Padín Laura y Lic. Pessolano Gabriela, bajo la dirección de la Directora de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal, Lic. Cyngiser Vanesa.

Impresión
Secretaría de Gestión y Empleo Público

Emilio Etchart, Pablo Conde, Ricardo Gamarra.

Última actualización: Mayo 2023
Mail de contacto y consultas: perfiles@jefatura.gob.ar

Contenido

Introducción 6

¿Por qué utilizar el Directorio en los distintos subsistemas de gestión de Recursos Humanos? 6

Proceso de Selección de Personal 7

Capacitación y Desarrollo 9

El Directorio como una de las herramientas fundamentales para la confección de Perfiles 9

El proceso de asignación de Competencias 10

¿Cómo se definen los niveles de posesión de las Competencias? 11

Consideraciones finales 12

I. Competencias Institucionales 14

II. Competencias Funcionales 15

III. Competencias de Gestión 20

Introducción

La Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal de la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP), elaboró la presente Guía Metodológica para la utilización del Directorio Central de Competencias Laborales[1] con el objetivo de:

- Facilitar la utilización del Directorio Central de Competencias Laborales[2] por parte de los responsables de Recursos Humanos.
- Esclarecer conceptos claves para una correcta interpretación.
- Aportar sugerencias para valorar y elegir las competencias más convenientes en cada caso.

En este sentido, pretende orientar a los responsables de cada subsistema de Recursos Humanos al momento de:

- Elaborar Perfiles de Puestos.
- Confeccionar Entrevistas de Evaluación Laboral y/o de Perfil Psicológico.
- Realizar Evaluaciones de Desempeño.
- Proponer actividades de Capacitación y diseñar Planes de desarrollo de competencias acordes a las necesidades detectadas.

Es importante señalar que quienes participen en estos procesos, deben estar capacitados en los temas específicos, para garantizar una gestión eficaz y objetiva en los procesos de Selección de Personal, Evaluación y Capacitación, así como en los resultados obtenidos.

¿Por qué utilizar el Directorio en los distintos subsistemas de gestión de Recursos Humanos?

Tal como se menciona en el Directorio Central de Competencias Laborales, el concepto de COMPETENCIA refiere al *"conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que debe reunir una persona para*

[1] Queda convenido que las referencias a los trabajadores y autoridades efectuadas en género masculino o femenino tienen carácter y alcance indistinto con las salvedades que se formulen en atención a las particularidades que se establezcan (Decreto N° 2.098/2008. Artículo 1).
[2] Documento elaborado por la Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal.

desempeñar exitosamente sus funciones en una determinada organización".

Ello implica que la posesión del conocimiento por sí sola, no garantiza alcanzar los resultados y/o el rendimiento laboral esperado. Se hace necesario incluir variables tales como aptitudes, habilidades, actitudes y valores, que junto con los conocimientos, se encuentran estrechamente relacionadas con la eficiencia en el ámbito laboral. Dichas variables se traducen en comportamientos observables, que pueden ser identificadas y ponderadas a partir del análisis y evaluación correspondiente de las conductas de las personas en sus puestos de trabajo. Es así que, teniendo como ejes conectores principales, competencias y resultados, un modelo de Gestión por Competencias propone una fuerte interdependencia de los subsistemas que lo componen, condicionando la forma en que se realice el Proceso de Selección de Personal, la Evaluación del Desempeño, la Capacitación y demás subsistemas que lo conforman.

Proceso de Selección de Personal

Los procesos de selección exceden el cumplimiento de los requisitos mínimos de estudio y experiencia, y se constituyen como una de las etapas fundamentales para garantizar que los puestos sean ocupados por el personal más competente. Los instrumentos de evaluación que se utilizan en las distintas etapas del Proceso de Selección de Personal, permiten obtener resultados de calidad, fundamentalmente si se otorga prioridad a la evaluación de las competencias asignadas en los perfiles de los puestos, y se respete el nivel de posesión requerido. Sólo de esta manera, es decir, sólo considerando las competencias y otorgándoles un papel estratégico en los procesos de selección de personal, es posible garantizar el fortalecimiento de la Administración Pública Nacional[3] y de las personas trabajadoras, en tanto que las capacidades de los servidores públicos determinan el logro de los objetivos de la APN en su conjunto.

Evaluación de Desempeño

La Evaluación de Desempeño es una herramienta que permite valorar y medir objetivamente las capacidades del personal puestas en acción en sus principales funciones. Su implementación implica en primera instancia, evaluar a la persona a través de la observación de sus comportamientos y desarrollo de tareas, en un determinado plazo de tiempo.

En este sentido, y con el objetivo de procurar que los desempeños se ajusten a las habilidades y características necesarias para desarrollarse efectivamente en el puesto de trabajo, resulta conveniente que los formularios que se utilicen para las

[3] En adelante APN.

evaluaciones, se confeccionen contemplando las competencias y tareas que realiza el evaluado en su puesto de trabajo, y su resultado esperado.

Capacitación y Desarrollo

Como resultado de la evaluación de las competencias, es posible que surjan diferencias entre el nivel de posesión requerido y/o esperable para el puesto, y aquel con el que efectivamente cuenta la persona. En tales casos, se recomienda implementar acciones de desarrollo a través de actividades de capacitación y/o trayectos formativos que le procuren al evaluado adquirir o fortalecer el grado de desarrollo de las mismas, optimizar su desempeño general, y proyectar un horizonte de carrera a través de capacitaciones específicas y acordes al perfil del puesto.

De este modo, es posible asegurar el desarrollo de competencias alineadas no sólo a las necesidades de cada persona para la realización de sus actividades diarias, sino también conforme a las necesidades del área y del organismo.

El Directorio como una de las herramientas fundamentales para la confección de Perfiles

El primer paso para desarrollar un modelo basado en competencias, es el diseño de perfiles de puesto. Este paso es fundamental, ya que, a partir de una adecuada descripción de puestos, que incluya las competencias necesarias para desempeñarlo exitosamente, es posible implementar todos los demás procesos y subsistemas de Recursos Humanos mencionados anteriormente, tales como incorporación de personal, funcionamiento efectivo de las políticas de evaluación, y mejora de las competencias del personal a través de políticas de capacitación y desarrollo.

Incluso, esta necesidad se encuentra enmarcada en el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional (homologado por el Decreto N° 214/2006), el cual en su artículo 58 establece que: *"El Estado empleador establecerá perfiles comunes que contengan los requisitos mínimos y que tengan por objeto comprobar un conjunto básico de conocimientos, habilidades y aptitudes, para cubrir cargos vacantes de naturaleza funcional similar o equivalente. En el perfil de la vacante a cubrir se deberá especificar cuáles son las habilidades y aptitudes psicofísicas necesarias para el desarrollo del trabajo*".

Determinar con precisión, qué competencias tendrá que poseer el candidato para ocupar ese puesto dentro de la unidad organizativa, y desempeñarlo eficazmente, permite asegurar que cada perfil se ajusta el máximo posible a las necesidades de la estructura y de la organización, y en consecuencia resulte optimizada la productividad.

Para ello se deberá utilizar el Directorio Central de Competencias Laborales, elaborado a tales fines, en el cual consta la definición de cada Competencia, y su apertura en niveles de posesión, incluyendo ejemplos de comportamientos asociados para cada caso.

El proceso de asignación de Competencias

Una vez definido el perfil requerido para el cargo a cubrir, los responsables de Recursos Humanos y/o ejecutores de este proceso deberán identificar las competencias necesarias para el mismo. En el caso de las Competencias Institucionales, dado que estarán siempre presentes en todos los perfiles[4], únicamente se deberá definir el nivel de posesión requerido para cada caso.

Respecto a las Competencias Funcionales, se sugiere seleccionar un mínimo de 2 (dos) y un máximo de 4 (cuatro) competencias para cada perfil. A los fines de facilitar esta tarea, podrá consultarse la asignación sugerida para cada Familia y Sub Familia del **Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones**[5], en tanto que agrupan puestos que realizan actividades de una misma rama y/o comparten una temática.

De lo contrario, necesariamente se deberá considerar:

- **Las características propias de la Jurisdicción:** Cultura organizacional, funciones, misión, características del contexto y objetivos generales del área o sector al que corresponde el puesto.
- **La responsabilidad y actividades específicas del puesto:** Se trata de aquella información que determina cómo se realiza el trabajo. Una descripción objetiva y precisa de las tareas a desempeñar, que también incluya la formación y experiencia requerida.
- **El desempeño esperado para alcanzar determinados objetivos**: Identificar las capacidades, habilidades y características personales necesarias para desarrollarse efectivamente en el puesto de trabajo.

Finalmente, a aquellos puestos que desarrollen funciones de conducción, ya sea de unidades organizativas, grupos o equipos de trabajo, se sugiere asignarles un mínimo de 1 (una) y un máximo de 3 (tres) Competencias de Gestión, además de las Competencias Institucionales y Competencias Funcionales anteriormente asignadas. Para ello, y a modo orientativo, podrá consultarse también la asignación sugerida en el Directorio Central de Competencias Laborales[6], realizada considerando fundamentalmente el Nivel Jerárquico y responsabilidad del puesto.

[4] Directorio Central de Competencias Laborales. Página 9.
[5] Ibídem. Página 43.
[6] Ibídem. Página 50.

¿Cómo se definen los Niveles de Posesión de las Competencias?

Para cada una de las Competencias asignadas a los distintos puestos, se deberá, como último paso, determinar el Nivel de Posesión necesario que permita un desempeño eficaz del mismo.

Encontramos aquí tres niveles: Inicial – Medio – Avanzado[7], que demarcan una clara diferenciación entre cada uno, y permiten abarcar las distintas necesidades organizacionales.

La elección de un nivel u otro no es al azar, sino que por el contrario, se relaciona con lo que se espera del candidato, y con las necesidades propias de cada área o sector. Asimismo, a medida que se asciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar, o cambiar su peso específico en cada posición. A los fines de facilitar esta asignación, se sugiere consultar los ejemplos de comportamientos observables detallados para cada Competencia, en el Directorio Central de Competencias Laborales. Los mismos permiten orientar respecto del alcance de los distintos niveles en cada caso[8].

[7] Directorio Central de Competencias Laborales. Página. Página 14.
[8] Ibídem. Página 15.

Consideraciones Finales

- El diseño de Perfiles demanda una intervención activa por parte de los responsables de dicho proceso, tanto al relevar la información correspondiente con las distintas áreas solicitantes, como al hacer uso de su experiencia y criterio profesional.
- La elección y asignación de competencias para los perfiles, implica necesariamente un análisis de las tareas y responsabilidades de cada puesto, y prescinde de la medición de las competencias y características de sus ocupantes.
- En la entrevista laboral se evaluarán los comportamientos de interés y/o de alto impacto que se consideren necesarios para el puesto de trabajo, siempre alineados a los objetivos y misión de la jurisdicción u organización descentralizada. Para ello, adjuntamos un Anexo[9] a modo de referencia, que incluye un listado de preguntas que permitirán, en una entrevista basada en competencias, la detección de los comportamientos asociados a éstas y sus distintos niveles.
- Las entrevistas tienen una duración acotada (no más de una hora), y exigen un considerable esfuerzo para detectar las competencias seleccionadas, contemplando para ello tipo el de puesto y funciones a desarrollar. Por tal motivo, se sugiere elaborar una guía con preguntas específicas, que sirvan como referencia y que permitan agudizar la escucha y entrenamiento de los entrevistadores.

[9] Ver página 13 del presente documento: Guía de Preguntas de Exploración de Competencias para la Evaluación mediante Entrevista Laboral.

ANEXO
Guía de Preguntas de Exploración de Competencias para la Evaluación mediante Entrevista Laboral

I. Competencias Institucionales

I.1. Orientación y Compromiso con el Servicio Público

- ¿Por qué eligió trabajar en la Administración Publica Nacional?
- ¿Qué aspectos valora más de trabajar en la Administración Pública Nacional?
- ¿Qué impacto tiene la actividad que usted realiza en la sociedad?
- ¿Qué impacto tiene en otros sectores las actividades que se realizan en su área de trabajo?
- Cuénteme un episodio en el haya tenido que brindar respuesta directa a una consulta de un ciudadano.
- ¿Evaluó la satisfacción del ciudadano respecto de los servicios y a orientación prestada? ¿De qué manera?

I.2. Integridad y Ética Institucional

- ¿Qué entiende usted por integridad?
- Describa una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Cuál fue su accionar y cuáles fueron las consecuencias que de ello surgieron?
- ¿Qué entiende usted por ética?
- ¿La organización donde usted trabaja (o trabajó) manifiesta explícitamente principios morales o éticos? ¿Usted cree que se cumplen? ¿Los comparte?
- ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Ejemplifique.

II. Competencias Funcionales

II.1. Dominio de la Tarea

- ¿Cómo se da cuenta que domina una tarea? Brinde un ejemplo concreto.
- ¿Qué métodos utiliza para alcanzar el máximo dominio de una tarea?
- ¿Tiene dominio de alguna tarea específica que resulte fundamental para el ejercicio de sus funciones? ¿Cuál? ¿Cómo alcanzó ese nivel?
- ¿Considera que logra poner en práctica y aplicar los conocimientos aprendidos en su ámbito de experiencia?
- ¿Se considera un referente en su especialidad? ¿Qué aspectos considera que lo hacen destacarse como tal?
- ¿Alguna vez ha tenido que transmitir sus conocimientos a su entorno? ¿Puede relatar una situación concreta?
- ¿Se preocupa por profundizar y actualizar sus conocimientos y/o experiencia? ¿Cómo lo hace?

II.2. Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación

- ¿Utiliza herramientas digitales para facilitar o potenciar su trabajo? Brinde un ejemplo.
- ¿Dónde busca información actualizada para nutrir los proyectos en curso, funciones o tareas?
- ¿Alguna vez se capacitó formalmente en TIC? ¿Sobre qué temáticas? Brinde un ejemplo de aplicación en el ámbito laboral y que beneficios obtuvo de ello.
- ¿En alguna ocasión se enfrentó a problemas sobre políticas de privacidad y resguardo de la información propia o ajena en el uso de TIC?
- ¿Utiliza redes y entornos virtuales para organizar su trabajo? ¿Cómo lo compatibiliza con otras tareas?
- ¿Incorporó alguna herramienta digital en el último año? ¿Cuál?
- ¿Se considera habilidoso en el uso de herramientas digitales?

II.3. Organización del Trabajo

- ¿Cómo organiza un día típico de trabajo?
- ¿Qué elementos prioriza a la hora de definir la organización de su tarea?
- ¿Cuál es el espacio que usted asigna para organizar su trabajo y el de colaboradores o equipo, si los tuviera?
- ¿Recuerda alguna ocasión en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo? ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?
- ¿Puede dar un ejemplo de qué hizo usted para lograr algún cambio importante en los sistemas y procedimientos de trabajo de su área?

II.4. Orientación a Resultados

- Describa una situación donde haya alcanzado resultados exitosos. ¿Qué pasos siguió para lograr esos resultados?
- Dé un ejemplo concreto de algún proyecto del que haya participado, y que haya tenido que sortear muchos obstáculos. ¿Qué hizo para superar estos obstáculos y alcanzar los resultados esperados?
- Describa un objetivo importante que fue capaz de alcanzar en su trabajo. ¿Por qué era un objetivo importante? ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?
- ¿Cómo se determinan los resultados o metas a alcanzar en su área de trabajo? ¿Qué criterios se tienen en cuenta para ello?
- Describa una situación en la que haya sido difícil cumplir con lo prometido. ¿Cómo se resolvió?

II.5. Pensamiento Crítico

- ¿Identifica potenciales problemas en su área de trabajo? ¿Cómo lo hace?
- Coménteme sobre alguna ocasión en que haya tenido que resolver un problema en el trabajo, con herramientas o datos desconocidos.
- ¿Se toma tiempo para observar y analizar situaciones de su trabajo desde otras perspectivas?
- ¿Conoce o alguna vez investigó la causa de cómo se realiza su trabajo de la forma que lo hace actualmente?
- ¿Qué sucede cuando identifica información significativa para sus labores y/o proyectos en los que se encuentra involucrado?

II.6. Comunicación y Empatía

- Recuerde alguna reunión donde tuvo que comunicar objetivos o procesos de trabajo, ¿Cómo lo hizo? ¿Qué tipo de estrategias utilizó?
- Si usted está trabajando en equipo y se presenta un planteo con el cual no está de acuerdo o no haya entendido del todo su punto de vista, ¿cómo lo resuelve?
- Describa un momento en el que tuvo un problema de comunicación con un compañero o responsable. ¿Cómo lo resolvió?
- ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales en su trabajo? ¿Cómo las realizó?
- ¿Qué hizo para crear relaciones positivas con los ciudadanos/compañeros con los que interactúa?

II.7. Autodesarrollo

- Describa alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¿En qué residía la dificultad? ¿Cómo logro superarlo?
- ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de trabajo o especialidad?
- Cuénteme cómo actualiza sus conocimientos y/o algo nuevo que haya tenido que aprender recientemente. ¿Cómo lo incorporó en su práctica laboral?
- ¿Cuáles son los últimos cursos o eventos de actualización en su rama en los que ha participado? ¿Cuál fue su motivación para asistir?
- ¿Cuánto tiempo le lleva aprender nuevos procesos? ¿Qué hace para facilitar su aprendizaje?
- ¿Qué acciones emprende para mejorar sus hábitos y desarrollar sus competencias personales?
- ¿Cómo piensa y planifica el desarrollo de su Carrera? ¿Qué objetivos y escenarios se propone a corto y a largo plazo?

II.8. Iniciativa y Creatividad

- Describa una situación en la que haya detectado un problema y haya tomado acciones correspondientes antes que alguien más lo hiciera.
- Brinde un ejemplo de una sugerencia que le haya propuesto a su superior en los últimos meses. ¿Cómo fue? ¿Se implementó? ¿Cuáles fueron los resultados?
- Cuénteme un ejemplo de un proyecto o idea que haya llevado a cabo a pesar de las limitaciones u oposiciones. ¿De qué se trataba?
- Describa alguna situación en la que incorporó algo nuevo y creativo que haya optimizado la forma de hacer las cosas en su trabajo.
- ¿Alguna vez se le ocurrió una solución a un problema de su trabajo mientras estaba haciendo algo totalmente diferente?

II.9. Trabajo en Equipo y Colaboración

- Cuénteme alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo. ¿Cuál fue su aporte a la tarea? ¿Cuál era el resultado esperado?
- ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado a amigos o compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil? ¿Cómo lo hizo?
- Cuando trabaja con personas nuevas ¿Cómo hace para entender su punto de vista y coordinar esfuerzos?
- ¿Le ha sucedido trabajando en grupo que cada integrante tenía opiniones diferentes y eso impedía terminar la tarea? ¿Qué hizo usted?
- Por favor cuénteme cómo logró integrarse a su actual / último equipo de trabajo.
- ¿Cómo prefiere trabajar/estudiar, sólo o con otros? ¿Por qué?
- Relate un ejemplo de un buen trabajo en equipo.

II.10. Adaptabilidad y Flexibilidad

- Coménteme sobre alguna situación de cambio o incertidumbre que haya atravesado y cómo reaccionó a ella.
- Coménteme de alguna vez en que haya recibido retroalimentación negativa sobre su desempeño y cómo reaccionó.
- ¿Qué es lo que más le cuesta cuando ingresa en un nuevo trabajo o le es asignada una nueva tarea?
- ¿Tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva en el ejercicio de su trabajo? ¿Cómo reaccionó a ella?
- ¿Puede contar alguna situación donde hechos imprevistos interrumpieron la finalización de trabajos urgentes para entregar? ¿Qué hizo? ¿Cómo lo hizo? ¿Recurrió a otras personas?
- ¿Cuáles fueron los mayores problemas a los que tuvo que adaptarse en un trabajo?

II.11. Construcción de Redes de Relaciones

- ¿Con qué actores sociales articula (dentro y fuera de su organización) para implementar proyectos, planes o programas? ¿Qué le aporta cada uno de ellos?
- En su posición actual o en las anteriores, ¿Qué oportunidades tuvo usted de exponerse a contactos de distintos niveles?
- ¿Cómo se sirve usted de su red laboral de contactos para estar al tanto de los últimos avances en el área de competencia de su actividad cotidiana?
- ¿Realizó algún trabajo con otra área en los últimos tres meses? ¿Conoce las labores que realiza cada uno de ellos? ¿Cómo fomenta la comunicación con ellos para desarrollar su actividad?

II.12. Resolución de Conflictos y Negociación

- ¿Recuerda alguna experiencia donde tuvo que resolver un conflicto en su trabajo? ¿Cuáles eran las causas subyacentes del conflicto? ¿Qué hizo y por qué?
- Relate alguna situación de negociación para alcanzar un acuerdo eficaz en su trabajo ¿Con quienes se relacionó? ¿Qué postura adoptó? ¿Cuál fue el resultado?
- Describa un momento cuando ganó el apoyo de alguien que al principio estaba en desacuerdo con usted. ¿Cuál era la situación?, ¿Qué argumentos desarrolló usted? ¿Cómo respondió la persona al principio? ¿Cuál fue la situación final?
- ¿Podría indicarme alguna situación en su vida en la haya tenido que negociar algo importante? ¿Se llegó a un acuerdo donde salieran todos beneficiados?

II.13. Investigación y Gestión del Conocimiento

- ¿Considera que la organización cuenta con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y/o de infraestructura suficientes para actividades relacionadas con adquirir, organizar, divulgar y/o utilizar el conocimiento? En caso de no contar con dichos recursos, ¿qué otras alternativas usted considera que serían posibles para gestionar nuevos conocimientos?
- ¿Cuáles considera que son los principales indicadores de que la Gestión del Conocimiento está operando eficazmente?
- ¿Cree usted que gestionar conocimiento promueve la innovación y una mayor productividad laboral? Fundamente.
- ¿Ha participado en eventos científicos? Comente como ha llegado a ellos, cuándo, y sobre que temáticas trataban.
- ¿Cómo comienza una investigación científica? ¿Qué problemáticas deben acontecer?
- ¿Ha realizado publicaciones científicas? ¿En qué contexto? ¿Sobre qué temáticas? ¿Cuál fue el motor que lo impulsó para realizarlo?
- ¿Documenta los diferentes procesos y etapas de investigación que realiza? ¿De qué manera?
- ¿Cómo clasifica la información recopilada, y la actualiza? ¿Qué resultados obtiene de ello?

II.14. Atención Integral

- ¿Qué cambios implementaría para mejorar la atención integral que brinda el organismo/jurisdicción a la persona solicitante ya sea individuo, paciente, persona vulnerable, familia o grupo?
- Describa una situación en la que tuvo que tomar una decisión inusual para poder ayudar a un solicitante.
- ¿Qué recursos utiliza para crear relaciones positivas y de confianza con los solicitantes (individuo, paciente, persona vulnerable, familia o grupo) con los que interactúa?
- Cuénteme un episodio en el que pudo brindar una atención optima e integral ante la demanda de una persona solicitante (individuo, paciente, persona vulnerable, familia o grupo).
- ¿A qué medios apela para garantizarse de que la persona solicitante (individuo, paciente, persona vulnerable, familia o grupo) ha comprendido las distintas alternativas de atención que le informa?
- Describa una situación problemática crítica en la que usted tuvo que resolver autónomamente.

III. Competencias de Gestión

III.1. Visión Estratégica

- ¿Alguna vez ha participado en algún proyecto estratégico para su organización? ¿Cuál fue su papel específico? ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué aspectos suele considerar a la hora de planificar acciones para alcanzar objetivos y/o metas a mediano y largo plazo?
- ¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que usted tiene identificadas para su organización o área en los próximos años? ¿Cómo llegó a esa conclusión?
- ¿Alguna vez se le ocurrió una idea nueva para implementar en su trabajo a partir de observar alguna situación similar?

III.2. Liderazgo

- ¿Puede dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido como líder de su grupo? ¿Qué hizo usted para lograrlo?
- ¿Qué tipo de actividades y decisiones delega en su equipo y cuáles no?
- ¿Con qué frecuencia se reúne con sus colaboradores? ¿Prepara esas reuniones? ¿Qué aspectos y temáticas se abordan habitualmente?
- ¿Alguna vez tuvo que liderar equipos de trabajo de manera remota? ¿Cómo lo hizo? Desarrolle como vivenció dicha experiencia y que resultados obtuvo.
- ¿Qué acciones implementa para motivar al personal a su cargo?
- ¿Ha tenido algún colaborador difícil de manejar? ¿Cómo se resolvió ese problema?

III.3. Planificación y Gestión de Resultados

- ¿Cómo realiza una planificación en su área de trabajo? ¿Cuáles considera que son los procedimientos más útiles y cómo los implementa? Distinga entre la planificación a corto, a mediano y a largo plazo.
- Describa un proyecto que tuvo que desarrollar. ¿Cuál fue la situación? ¿Quiénes participaban? ¿Cuáles eran los objetivos? ¿Cómo estableció las prioridades? ¿Cómo involucró a los demás para encontrar soluciones?
- Relate un problema que tuvo que tratar. ¿En qué consistió, qué acciones realizó y cuáles fueron los resultados obtenidos?
- ¿Cuándo sintió usted que su trabajo estuvo por encima del standard? ¿Cuándo por debajo? ¿Qué hizo usted cuando no se sintió satisfecho con los resultados obtenidos?

III. 4. Gestión de Políticas

- ¿Qué significa para usted gestionar una política específica del sector/área dentro de su contexto organizacional?
- ¿Tuvo oportunidades de gestionar programas, proyectos o implementar políticas en su trabajo? Relate cómo fue la planificación y los resultados de la implementación.
- ¿Cuáles cree que son los limitantes más importantes en la gestión de políticas al corto, mediano y largo plazo?
- ¿Considera que existen posibilidades de implementar o gestionar políticas en el actual contexto de su área u organización? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta para el desarrollo de nuevos proyectos y programas?

III.5. Desarrollo de las Personas

- ¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de sus colaboradores y descríbase usted mismo como conductor del grupo.
- ¿Qué acciones realiza para fomentar la participación de sus colaboradores?
- ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para el desarrollo de sus colaboradores?
- ¿En qué temas específicos considera que requiere desarrollo su actual equipo de trabajo? ¿Qué acciones implementa para lograrlo?
- Relate sugerencias de sus colaboradores que usted haya puesto en práctica en su área. ¿Premió a sus colaboradores por sus sugerencias? ¿Cómo lo hizo?

III.6. Tolerancia a la Presión

- Describa la experiencia laboral más tensa que ha tenido. ¿Cómo la resolvió?
- ¿Cómo reaccionaría ante situaciones de exceso de trabajo?
- Cuénteme alguna vivencia en la que ha tenido que trabajar dentro de límites muy estrictos de tiempo. ¿Qué acciones implemento? ¿cómo lo realizo?
- Descríbeme una situación en la que le fue difícil cumplir con lo que habías prometido. ¿Cómo se resolvió?
- ¿Qué aprendizaje obtuvo después de que pasara una situación difícil?

III.7. Toma de Decisiones

- ¿Puede dar un ejemplo donde tuvo que tomar decisiones concretas para resolver un problema? ¿Cómo evaluó los datos? ¿Cómo logró tomar una decisión? ¿Cuál fue el resultado?
- Cuando tiene que tomar una decisión, ¿Qué aspectos analiza principalmente?
- Describa el proceso que generalmente sigue para tomar una decisión sobre un plan de acción.
- ¿Cuándo analiza el resultado de la toma de sus decisiones, cuáles son los factores claves de su éxito o fracaso?

- Describa un momento en el que le resultó difícil dar lo que prometió. ¿Qué hizo que la situación fuera difícil? ¿Qué opción tomó y por qué? ¿Cuál fue el resultado?

Secretaría de
Gestión y Empleo Público

Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina

+info

@GestiónyEmpleo

@SGyEP

argentina.gob.ar