



MANUAL DE COMPETENCIAS DEL BANCO CENTRAL DEL URUGUAY

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Planificación con Foco en Resultados de calidad

Fija metas y organiza el trabajo considerando prioridades y recursos. Busca alcanzar las metas de acuerdo a la calidad y plazos definidos. Atiende los requerimientos de los clientes internos y externos y desarrolla acciones para el seguimiento.

Comportamientos asociados	Inicial	Avanzado	Experto
Gestión de Objetivos y Prioridades	Comprende sus objetivos y desarrolla sus actividades para alcanzarlas en los términos acordados de calidad y plazo. Conoce las prioridades o indaga sobre las mismas.	Autogestiona sus prioridades en lo que compete a su área de actuación. Fija objetivos para realizar sus actividades o las del grupo. Organiza y establece planes y cronogramas para cumplir con los objetivos previstos de acuerdo con la calidad y plazos definidos.	Autogestiona sus prioridades en lo que compete a su área de actuación. Define y comunica objetivos estratégicos para realizar sus actividades y las del grupo a mediano y largo plazo. Define, organiza y comunica los planes para cumplir con los objetivos previstos de acuerdo con la calidad y plazos definidos. Analiza, determina y comunica las prioridades.
Comprensión de necesidades y búsqueda de soluciones de calidad	Aplica su conocimiento para identificar, comprender y brindar una solución de calidad adecuada a las necesidades, requerimientos y expectativas de otros.	Aplica su conocimiento para identificar, comprender y brindar una solución de calidad adecuada a las necesidades, requerimientos y expectativas de otros. Trabaja activamente en el desarrollo de servicios y soluciones nuevas o en la mejora de los existentes.	Fomenta con su conducta, la actitud de servicio y alienta el desarrollo de soluciones nuevas o la mejora de las existentes. Lidera la investigación de tendencias y mejores prácticas aplicables a la búsqueda de soluciones de calidad.
Seguimiento	Realiza seguimiento e informa oportunamente el progreso o desvíos respecto del plan de trabajo.	Realiza el seguimiento del plan de trabajo. Evalúa los motivos e impactos de los desvíos y propone acciones correctivas. Comunica los cambios y ajustes del plan.	Supervisa los planes de trabajo, decide y comunica los cambios de priorización de los trabajos de forma cumplir con los objetivos exitosamente. Analiza y difunde los resultados alcanzados.

Trabajo en Equipo

Muestra un comportamiento respetuoso, empático y colaborador. Promueve las buenas relaciones interpersonales en su servicio y a nivel institucional, compartiendo información y experiencias que generen aprendizaje para las partes. Frente al disenso promueve la escucha, comprensión de la situación y el logro de acuerdos alineados a los intereses del Banco.

Comportamientos asociados	Inicial	Avanzado	Experto
Relaciones Interpersonales	Es respetuoso y amable en su ambiente laboral. Es receptivo frente a las necesidades y preocupaciones de los otros.	Facilita relaciones interpersonales respetuosas y amables con el equipo de trabajo. Promueve el diálogo y un clima de trabajo positivo.	Promueve un relacionamiento amable y respetuoso. Convoca al diálogo permanente. Fomenta un clima de trabajo de confianza frente a la diversidad de opiniones o puntos de vista.
Colaboración e Intercambio	Busca y ofrece asistencia a sus pares o superiores. Comparte conocimiento o información relevante y útil.	Alienta a la colaboración, intercambio y apoyo en su propio servicio y a nivel institucional. Identifica personas con las capacidades o conocimientos necesarios y solicita sus aportes.	Combina y articula las diferentes capacidades o conocimientos en su servicio. Utiliza su información y experiencia para apoyar a su propio servicio y otros que lo requieran. Genera sinergia en su propio servicio como en el trabajo a nivel institucional.
Comunicación Efectiva	Comunica sus ideas en forma ordenada, clara y concisa. Responde de manera apropiada, evidenciando comprender a su interlocutor.	Se comunica con asertividad. Adapta mensajes, estilo y canales a su interlocutor. Utiliza la escucha activa, busca aclaraciones para aumentar su comprensión del tema.	Se comunica con asertividad. Define una estrategia de comunicación, según el análisis del contexto e interlocutores. Analiza el impacto de los mensajes a comunicar y cuenta con mecanismos para evaluar el mismo.

Compromiso Institucional

Cumple las normas y políticas del Banco, vivenciando los valores institucionales. Maneja la información en forma prudente, y con visión transversal de manera de preservar la reputación del Banco tanto interna como externamente. Actúa con disposición ante las situaciones que le son requeridas.

Comportamientos asociados	Inicial	Avanzado	Experto
Prudencia y manejo de la información	Mantiene reserva frente a terceros, sobre aspectos internos de su área de trabajo o de la institución. Es prudente con el manejo de documentos e información general. Respeta las decisiones institucionales.	Mantiene reserva frente a terceros sobre aspectos internos de su área de trabajo o de la institución. Es consciente y advierte a otros sobre el impacto que puede causar la difusión de los mismos. Respeta las decisiones institucionales y transmite las mismas con objetividad, independientemente de su acuerdo.	Mantiene reserva frente a terceros sobre aspectos internos de su área de trabajo o de la institución. Pone límites a comportamientos que pueden dañar la reputación de su área de trabajo o de la institución. Lidera con el ejemplo. Respeta las decisiones institucionales independientemente de su acuerdo y las comunica logrando su adhesión.
Cumplimiento de valores, normas y políticas	Vivencia y representa con su actitud los valores del Banco. Comprende y cumple las normas y las políticas del Banco. Ante dudas en la gestión de asuntos, se remite oportunamente al superior para asegurar la fiel aplicación de lo resuelto.	Vivencia y representa con su actitud los valores del Banco. Comprende y cumple las normas y las políticas del Banco. Brinda apoyo y asesoramiento, de manera de orientar a las personas o equipos hacia el cumplimiento de valores, normas y políticas del Banco.	Vivencia y representa con su actitud los valores del Banco demostrando convicción. Contribuye a asegurar la aplicación de normas y políticas del Banco y a alinear a las personas en torno a las normas, políticas y valores institucionales.
Disposición	Se encuentra disponible en casos de urgencias e imprevistos, y para resolver las situaciones de su trabajo o que la institución le solicite.	Logra anticiparse a situaciones cotidianas o momentos de carga de trabajo, urgencias o imprevistos. Se muestra proactivo y participa en proyectos transversales.	Facilita procesos frente a situaciones cotidianas, urgencias o imprevistos asignando los recursos necesarios para su solución. Participa proactivamente de proyectos transversales y estimula a su equipo a involucrarse.

Apertura al Cambio y Mejora Continua

Percibe los cambios como una oportunidad de aprendizaje y facilita los mismos mostrando apertura o diseñando acciones para su implementación. Busca incorporar nuevos enfoques e ideas en su ámbito de acción que agreguen valor, teniendo en cuenta los impactos en el Banco.

Comportamientos asociados	Inicial	Avanzado	Experto
Actitud frente al cambio	Muestra apertura y entusiasmo frente a los cambios. Se adapta a nuevas prácticas y metodologías ante cambios del contexto.	Visualiza los cambios como una oportunidad y lo transmite al resto del equipo. Anticipa su visión y explica las razones de los cambios y sus beneficios.	Guía en momentos de cambios e incertidumbre. Diseña y ejecuta acciones de cambio que faciliten la transición a un estado futuro. Aporta y enriquece las propuestas de cambio con experiencias similares y aprendizajes generados.
Mejora Continua	Sugiere ideas viables y de valor, en su ámbito de acción para mejorar las tareas y dar soluciones a las necesidades puntuales en el marco de la normativa vigente y los objetivos de la Institución.	Investiga, aporta ideas y enfoques viables y de valor, para anticiparse a los impactos de las tareas o procesos que involucren usuarios tanto internos como externos. Tiene en cuenta el contexto normativo y los objetivos de la Institución.	Lidera la exploración de alternativas, e incentiva a otros para que desarrollen soluciones innovadoras que superen las expectativas de los usuarios y el Banco. Recibe soluciones e ideas de otros, las analiza y da respuestas sobre su viabilidad.

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Visión Estratégica			
Comprende cómo funciona el entorno en el que se encuentra la organización. Logra una visión amplia, identificando escenarios y su impacto en las partes involucradas.			
Comportamientos asociados	Inicial	Avanzado	Experto
Enfoque Estratégico	Demuestra entendimiento de la visión, misión y estrategia del Banco identificando los distintos grupos de interés involucrados.	Comprende el trabajo de los sectores del Banco y cómo cada uno de éstos se interrelaciona y contribuye a la visión, misión y la estrategia. Fomenta el aprendizaje sobre las actividades de los servicios con una visión global del Banco y de los distintos grupos de interés.	Demuestra un entendimiento profundo de la estrategia del Banco y del impacto en los distintos actores de la sociedad. Lidera la investigación, análisis y desarrollo de nuevas estrategias para afrontar los temas futuros, contemplando el punto de vista de los distintos grupos de interés. Promueve una visión de futuro y transversal en su ámbito de influencia.
Vinculación de la estrategia con su función	Entiende cómo el resultado de su trabajo contribuye a la estrategia de su sector.	Alinea el trabajo de sus equipos en torno a la estrategia de su sector en línea con la del Banco. Coopera con otros para asegurar el cumplimiento de la estrategia definida.	Traduce la estrategia del Banco para guiar el trabajo de los demás. Advierte sobre posibles obstáculos que puedan surgir para implementar la estrategia y diseña alternativas.

Toma de decisiones

Toma decisiones en tiempo y forma basándose en criterios objetivos, experiencia y contemplando puntos de vista diferentes, Se compromete con las acciones adoptadas, haciéndose responsable por los resultados alcanzados, evaluando el impacto que genera en el resto del Banco.

Comportamientos asociados	Inicial	Avanzado	Experto
Capacidad y disposición para la toma de decisiones	Toma decisiones en su ámbito de influencia. Ejecuta decisiones considerando riesgos o impactos en su área de acción.	Toma decisiones fundamentadas. Procura mediante el análisis, considerar los riesgos de origen interno o externo. Evalúa el resultado de la toma de decisiones.	Toma decisiones estratégicas asumiendo la responsabilidad correspondiente. Se anticipa a los riesgos contemplando su impacto a nivel de todo el Banco. Asesora proactivamente en la toma de decisiones institucional.
Decisiones en tiempo y forma	Toma decisiones a tiempo, utilizando información pertinente. Identifica criterios objetivos y balancea la profundidad de análisis con la oportunidad de sus decisiones.	Busca y utiliza información adicional a la disponible para tomar decisiones efectivas. Considera la experiencia propia y la de su equipo en el proceso de toma de decisiones. Administra correctamente las restricciones de tiempo y recursos.	Consulta y se vincula con terceros para obtener mayor información. Toma decisiones críticas contemplando al Banco en su conjunto, inclusive en situaciones de incertidumbre. Toma acciones de corrección en caso de corresponder.

Liderazgo de Personas

Promueve el desarrollo y la motivación de las personas. Conduce equipos de trabajo de forma tal que los miembros puedan actuar con autonomía y responsabilidad. Delega y forma los equipos, brindando retroalimentación permanente. Promueve el acercamiento y el acuerdo de las partes atendiendo al interés institucional.

Comportamientos asociados	Inicial	Avanzado	Experto
Desarrollo de Equipos	Conoce a los miembros de los equipos y coordina la distribución del trabajo equilibrando responsabilidades y capacidades. Muestra preocupación por el desarrollo de las personas. Se conduce con entusiasmo y motivación, anima a otros.	Asigna tareas y responsabilidades realizando un análisis previo de intereses, capacidades y perfiles. Identifica aprendizajes necesarios para el desarrollo de las personas. Genera condiciones para que las personas estén motivadas.	Facilita oportunidades de desarrollo a sus equipos de trabajo en proyectos u otras actividades. Comparte sus conocimientos y experiencias, promoviendo la delegación responsable. Contribuye a lograr la motivación de las personas.
Acompañamiento y Gestión del Desempeño	Solicita y brinda retroalimentación oportuna y constructiva sobre el desempeño esperado, basado en hechos. Reconoce el trabajo y aportes de los demás.	Fija y comunica expectativas de desempeño. Brinda retroalimentación oportuna y constructiva basada en hechos. Aconseja a sus equipos sobre cómo capitalizar las fortalezas y mejorar las áreas que requieren desarrollo. Brinda reconocimiento por el buen desempeño individual y de los equipos que lidera.	Fija y comunica expectativas de desempeño. Brinda retroalimentación permanente basada en hechos. Lidera, apoya, formula lineamientos y realiza acciones de acompañamiento para mejorar el desempeño de sus equipos. Brinda reconocimiento por el buen desempeño individual y de los equipos que lidera.
Negociación	Entiende las posiciones e intereses de los demás. Participa en las negociaciones buscando consenso entre las partes involucradas.	Entiende y explora los intereses de los demás. Mantiene negociaciones con un análisis apropiado de la situación y los intereses de los involucrados, contemplando el impacto en el Banco.	Gestiona negociaciones complejas y logra acuerdos alcanzables entre dos o más partes, con intereses y necesidades diferentes. Contempla los objetivos e impactos a nivel de todo el Banco en las negociaciones.

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Gestión de la información y el conocimiento

Realiza un conjunto de acciones que permiten generar y presentar la información y el conocimiento, para el logro de los objetivos del Banco, contemplando la transparencia en la gestión.

Comportamientos asociados	Inicial	Avanzado	Experto
Generación de Información	Identifica y recoge datos e información específica para el Servicio en donde se desempeña.	Guía y colabora en la recopilación de la información específica para el Servicio, contemplando la necesidad de información adicional. Organiza y procesa los datos de acuerdo a criterios de calidad definidos y propone mejoras.	Supervisa el proceso de recopilación de datos e información. Propone o define nuevos criterios de calidad para organizar y procesar los datos en función de los requerimientos.
Generación de conocimiento	Compila información relevante. Analiza datos concretos en base a pautas establecidas.	Sistematiza información relevante en base a pautas establecidas y metodologías. Propone respuestas pertinentes ajustadas al contexto, y a su formación.	Evalúa el conocimiento generado y determina su relevancia en un contexto específico. Utiliza estrategias para la reflexión colectiva.
Presentación de la información y de conocimiento	Presenta la información y conocimiento generado en los formatos preestablecidos, contemplando aspectos de integridad, transparencia y confiabilidad.	Identifica las aplicaciones posibles de la información y conocimiento generado en su materia de trabajo, contemplando aspectos de integridad, transparencia y confiabilidad. Elabora documentos y trabajos, utilizando un lenguaje claro, adecuado al público objetivo y contexto. Presenta sus opiniones en forma objetiva y fundamentada.	Elabora o revisa que los documentos y trabajos técnicos cumplan con los estándares de calidad. Presenta los productos de su trabajo de forma efectiva, con argumentos contundentes y verificando el contexto y la comprensión de las partes interesadas. Promueve la transparencia en la gestión de la información y el conocimiento.

Contribución a los productos del Banco

Aplica capacidades para el logro de los productos del Banco con la calidad definida.

Comportamientos asociados	Inicial	Avanzado	Experto
Comprensión de su entorno particular de trabajo	Comprende el ámbito en el que realiza su trabajo.	<p>Comprende el contexto específico en el que desarrolla su trabajo y su impacto en el Banco.</p> <p>Se actualiza de forma proactiva sobre los estándares, técnicas, procedimientos y mejores prácticas relevantes para su trabajo.</p>	<p>Comprende el contexto, identificando su contribución a los productos del Banco y su impacto en los procesos.</p> <p>Es referente y guía a otros en la aplicación de los estándares, técnicas y mejores prácticas que enmarcan su trabajo.</p>
Desarrollo de la función	<p>Opera aplicaciones, sistemas de información, técnicas, procedimientos y herramientas en el marco de sus funciones.</p> <p>Realiza su trabajo logrando los resultados con la calidad esperada.</p>	<p>Opera y vincula aplicaciones, sistemas de información, técnicas, procesos, procedimientos y herramientas en el marco de sus funciones.</p> <p>Realiza su trabajo conforme a los estándares de calidad y aplica el conocimiento adquirido y agregando valor en la tarea.</p>	<p>Vincula o innova aplicaciones, sistemas de información, técnicas, procesos, procedimientos y herramientas en el marco de sus funciones.</p> <p>Lleva a la práctica acciones y mejoras, contribuyendo a los productos de su servicio en cumplimiento con los requerimientos de: procesos, calidad, costos y plazos.</p> <p>Gestiona los recursos a su cargo, definiendo soluciones para el mejor uso de los mismos.</p>

MAPA DE DOMINIO

Organizacionales	Auxiliar III y II	Adm. III y II	Adm. I y Auxiliar I	Analista V, IV, III	Analista II y I	Jefe	Gerente
Planificación con Foco en Resultados de calidad	Inicial	Inicial	Avanzado	Inicial	Avanzado	Avanzado	Experto
Trabajo en Equipo	Inicial	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Experto	Experto
Compromiso Institucional	Inicial	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Experto	Experto
Apertura al cambio y Mejora continua	Inicial	Inicial	Avanzado	Inicial	Avanzado	Avanzado	Experto
Liderazgo	Auxiliar III y II	Adm. III y II	Adm. I y Auxiliar I	Analista V, IV, III	Analista II y I	Jefe	Gerente
Visión Estratégica	-	-	Inicial	-	Inicial	Avanzado	Experto
Toma de Decisiones	-	-	Inicial	-	Inicial	Avanzado	Experto
Liderazgo de Personas	-	-	Inicial	-	Inicial	Avanzado	Experto
Funcionales	Auxiliar III y II	Adm. III y II	Adm. I y Auxiliar I	Analista V, IV, III	Analista II y I	Jefe	Gerente
Gestión de la información y el conocimiento	Inicial	Inicial	Avanzado	Inicial	Avanzado	Experto	Experto
Contribución a los productos del Banco	Inicial	Inicial	Avanzado	Inicial	Avanzado	Experto	Experto