



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

iarna
Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

CONSULTORÍA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES

**Bajo contrato con:
Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente – IARNA
Universidad Rafael Landívar**

MANUAL DE COMPETENCIAS

Lic. Leonora Mencos de Martín-Hidalgo

Guatemala, 30 de mayo de 2011

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 Fundamento del manual	3
1.2 Nivel ocupacional de competencia.....	3
1.3 Tipos de competencias.....	4
1.3.1 Competencias básicas.....	4
1.3.2 Competencias genéricas.....	4
1.3.3 Competencias específicas o técnicas.....	4
1.4 Criterios para la selección de competencias para el INAB.....	5
2. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL	6
2.1 Cómo leer e interpretar el manual.....	6
2.2 Principales aplicaciones del manual	11
2.3 La asignación de competencias a puestos.....	11
3. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS.....	12
3.1 Competencias Básicas	12
3.1.1 Comunicación Eficaz	12
3.1.2 Redacción	14
3.1.3 Adaptación – Flexibilidad	16
3.2 Competencias Genéricas	18
3.2.1 Capacidad de planificación y organización.....	18
3.2.2 Innovación y creatividad	20
3.2.3 Perseverancia en la consecución de objetivos	22
3.2.4 Orientación a los resultados con calidad	24
3.2.5 Orientación al cliente interno y externo	26
3.2.6 Responsabilidad	28
3.2.7 Trabajo en equipo.....	30
3.2.8 Influencia y negociación.....	32
3.2.9 Visión estratégica	34
3.2.10 Liderazgo.....	36
3.2.11 Conducción de personas	38
3.2.12 Dirección de equipos de trabajo.....	40
3.3 Competencias Específicas.....	42
3.3.1 Credibilidad técnica	42
4. NIVELES PROPUESTOS DE COMPETENCIAS PARA PUESTOS DEL INAB	44

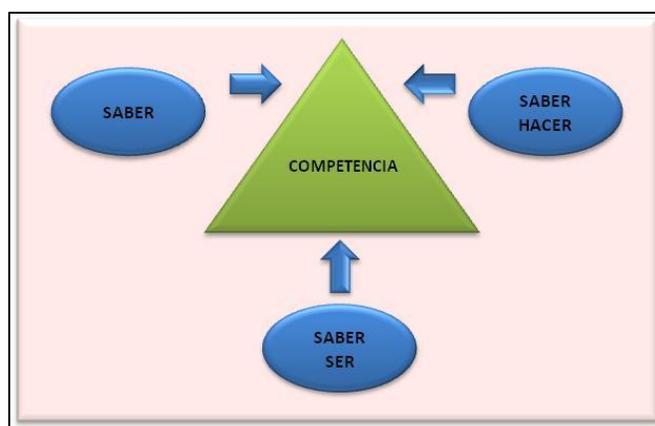
1. INTRODUCCIÓN

1.1 Fundamento del manual

La metodología propuesta en este manual se fundamenta en el enfoque hacia las competencias laborales y los comportamientos observables, cuyo origen se da a partir principalmente de los estudios realizados por David McClelland.

Se ha usado como referente el Manual de Competencias del Modelo Norte 2000 del INTECAP, así como el Manual de Competencias y Comportamientos de la Experta en Competencias Laborales, Martha Alles.

Entenderemos por “competencia laboral”, al conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo (Modelo Norte 2000).



1.2 Nivel ocupacional de competencia

Se refiere a los diferentes niveles de complejidad y variedad de las actividades que se realizan y a la autonomía para realizarlas.

1.2.1 Nivel operativo

En el nivel 1 las personas no tienen ninguna experiencia o conocimientos muy limitados. Generalmente poseen certificados de estudios a nivel de Primaria o hasta 3º. Básico, contando con habilidades limitadas. Generalmente han practicado las tareas a su cargo durante un programa de entrenamiento, pero capacitación adicional es requerida para desarrollar más habilidades en su puesto de trabajo.

En el nivel operativo predominan las actividades rutinarias y repetitivas que requieren el manejo, operación y mantenimiento de equipo manual básico, según el área al que pertenezcan.

1.2.2 Nivel Medio

En el nivel 2, las personas poseen habilidades moderadas para realizar sus tareas, provenientes generalmente de estudios a nivel técnico, lo cual es acreditado por medio de un certificado o diploma de Diversificado.

El siguiente nivel 3 dentro de esta categoría lo constituye el nivel técnico universitario, que corresponde a un mínimo de dos años de estudios universitarios o que hayan cursado estudios equivalentes a nivel técnico en alguna institución de capacitación reconocida. En algunos casos supervisan ya a un grupo pequeño de personas que les reportan.

1.2.3 Nivel Profesional

En el nivel 4, las personas pueden realizar las tareas independientemente, pudiendo trabajar sin supervisión y poseen un fuerte dominio de conocimientos y destrezas necesarias para el cargo que ocupan, incluyendo la supervisión de personal, actuando como profesionales y que generalmente han sido adquiridas por medio de estudios universitarios que son acreditados por medio del diploma y/o colegiatura correspondiente.

Por lo tanto, tenemos cuatro niveles que luego serán asociados a los diferentes tipos de competencias que se mencionan a continuación.

1.3 Tipos de competencias

1.3.1 Competencias básicas

Se refiere a los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo. Los mismos están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

1.3.2 Competencias genéricas

Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas o subáreas, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionadas, por ejemplo, con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, entrenar, trabajar con calidad y con preocupación por el cliente.

1.3.3 Competencias específicas o técnicas

Son comportamientos laborales de índole técnico, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica, relacionados con el uso de instrumentos y lenguaje técnico de una determinada función productiva o área funcional.

Las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar, el uso de maquinaria, equipo o instrumentos que lo convierte en un experto en las misma.

1.4 Criterios para la selección de competencias para el INAB

Tomando en consideración que para la implementación de un modelo de competencias debe partirse de la información filosófica y estratégica, la selección de competencias del INAB se ha fundamentado principalmente en su Marco Filosófico, así como de su enfoque estratégico orientado a resultados, pues estos dos dictan la ruta a seguir y los logros que espera alcanzar la Institución.

Como segundo punto, siguiendo una estructura que contemple los tres tipos de competencias mencionados anteriormente: competencias básicas, genéricas y específicas. En el caso particular de los puestos gerenciales se agregan otras competencias necesarias para este nivel.

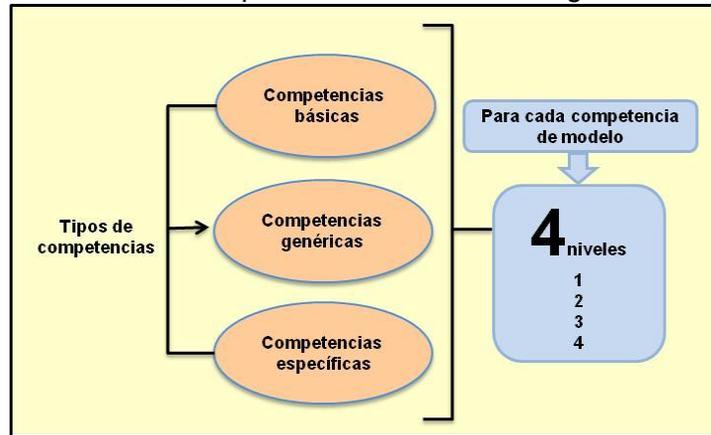
Y tercero, se ha buscado no recargar a la Institución con un grupo demasiado grande de competencias al que posteriormente sea muy complicado dar seguimiento y evaluar su desempeño. Por tal razón el número de competencias que originalmente aparece listado en las descripciones de puestos ha sido reducido a aproximadamente la mitad y con la orientación indicada en los párrafos anteriores.

2. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL

2.1 Cómo leer e interpretar el manual

El modelo de competencias para la Institución, se plasma de la manera siguiente: en primer orden se encontrará la definición de la competencia en una frase y a continuación se abren en cuatro niveles con los ejemplos de comportamientos observables para cada nivel.

Comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Por lo tanto, no es aquello que una persona desea hacer o decir o que piensa que debería hacer o decir. En resumen, los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.



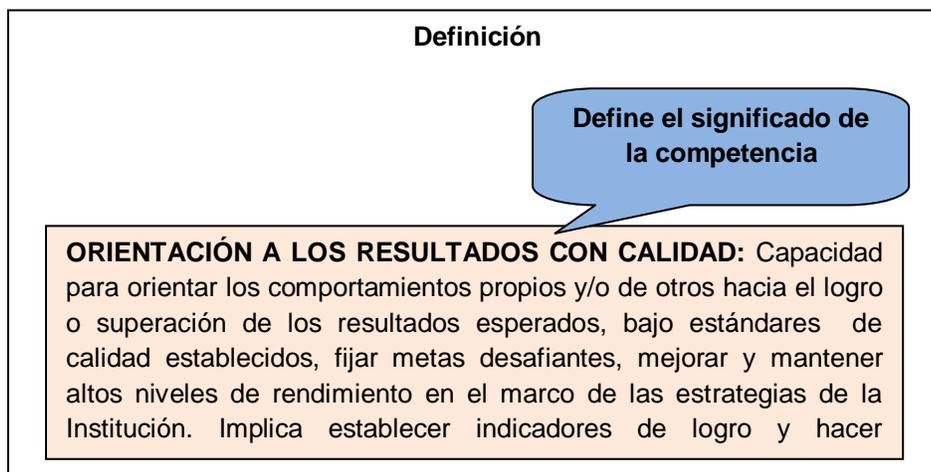
El Manual de Competencias tiene las siguientes características:

- Constituye un conjunto de ejemplos de conductas relacionados con cada una de las competencias que integran el modelo de la Institución, y que abarcan una serie de diversas situaciones posibles.
- Por cada nivel de la competencia se presentan varios ejemplos, disminuyendo la complejidad del Nivel 4 hasta el Nivel 1.
- Para todas las competencias se brindan ejemplos de la competencia en nivel “no desarrollado”. Estos son ejemplos negativos, es decir, representan comportamientos no deseados y pueden ser muy útiles en los momentos de evaluación del desempeño.
- Para su mejor comprensión se debe tener en cuenta que:
 - La redacción de un comportamiento comienza siempre con un verbo “en acción”.
 - Nunca se expresa el verbo en potencial o futuro.
 - Para reconocer si una persona manifiesta o no ese comportamiento debe cumplir con todo lo que el comportamiento se refiere. (Se verá este tema más adelante.)

A continuación se dará una explicación minuciosa sobre cómo se presenta la información en el manual, donde para cada una de las competencias se presentan los siguientes datos:

- Nombre y definición de la competencia
- Ejemplos de comportamientos para cada uno de los niveles de la competencia.
- Ejemplos que reflejan ausencia de la competencia (nivel que hemos denominado “no desarrollado”). La asignación de competencias a puestos siempre se realiza por los niveles positivos de las competencias (4, 3, 2, 1, según corresponda). En ningún caso podrá asignarse un nivel “no desarrollo”.

Como puede apreciarse en el gráfico siguiente, en la parte superior se expone el nombre de la competencia y su definición. Para mostrar el ejemplo hemos escogido la competencia “orientación a los resultados con calidad”.



A continuación se describe los ejemplos de comportamientos correspondientes al nivel más alto de la competencia, Nivel 4. En algunos casos, como en las competencias genéricas, dados en este nivel se relacionan con la máxima conducción de la Institución, aquellos directivos que definen la estrategia y valores institucionales.

- Para el nivel 4 se visualiza un alcance de la competencia plenamente desarrollado, del 100%
- Para el nivel 3 se visualiza un alcance de la competencia del 75%
- Para el nivel 2 se visualiza un alcance de la competencia del 50%
- Y finalmente, para el nivel 1 se visualiza un alcance de la competencia del 25%

Ejemplos:

Ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia en nivel 4

Comportamientos cotidianos relacionados con la obtención de resultados y la calidad de los mismos	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la Institución en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, y fija para ello estándares retadores de calidad. • Diseña mecanismos institucionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la Institución, y corroborar que estas sigan relevantes y válidas. • Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la Institución en su conjunto. • Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor por conducir a mejoras permanentes de la calidad, tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios/productos que brinda la Institución. • A través de su ejemplo, fomenta en sus colaboradores y en toda la Institución su misma orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad. 	4	100% 

El nivel siguiente, 3, al igual que el anterior implica a la competencia en un alto nivel de desarrollo y, en algunos casos, como en las competencias genéricas, expone ejemplos relacionados con los directivos de cada área de la Institución (Gerente, Directores, etc.).

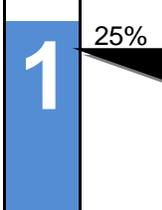
Ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia en el nivel 3

NIVEL 3	
<ul style="list-style-type: none"> Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la Institución. Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado. Periódicamente, revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio y de sus colaboradores a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la Institución. Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área a cargo, y encuentra formas más eficientes de hacer las cosas. 	<div style="text-align: center;"> <p>3 75%</p> </div>

Los dos niveles siguientes, niveles 2 y 1. Son positivos y en ningún caso deben ser considerados como “pobres”. Representan un nivel menor de desarrollo de la competencia pero son, de todos modos retadores y desafiantes.

Ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia en el nivel 2

Comportamientos por niveles	
NIVEL 2	
<ul style="list-style-type: none"> Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Asume metas desafiantes, y orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la Institución. Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de sus colaboradores, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Institución. Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área y/o puestos, aun en situaciones de presión, ya acepta los retos de mejora que se le plantean. Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados. 	<div style="text-align: center;"> <p>2 50%</p> </div>

NIVEL 1	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria. • Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene. • Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando del objetivo. • Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes. • Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar. 	<div style="text-align: right;">  <p>25%</p> </div>

Ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia en el nivel 1

Por último, para cada competencia se exponen ejemplos de comportamientos que evidencian que la competencia no está desarrollada. Se sugiere prestar especial atención a este concepto, ya que será de gran utilidad en la medición de competencias, momento en el cual es importante contar con ejemplos que abarquen todas las posibilidades, desde el mayor nivel 4, hasta el nivel menor 1 y, por último, ejemplos donde la competencia esté ausente no desarrollada.

Comportamientos por niveles	
NIVEL 0	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. ○ Tiene dificultades para cumplir con los objetivos de gestión exigentes en los tiempos y formas requeridos. ○ Considera que con la que sabe puede trabajar respondiendo a las exigencias y necesidades de la Institución; no tiene intenciones de adquirir nuevas destrezas o conocimientos ni de enfrentar situaciones exigentes. ○ No se preocupa por mejorar sus desempeños o por optimizar sus métodos de trabajo aun cuando las circunstancias evidencian que es necesario aplicar medidas correctivas. ○ No hace uso de las herramientas de seguimiento y control de las que dispone, por lo cual se conduce basado en información poco fiable o incompleta que obtiene de su propia interpretación. 	<div style="text-align: right;">  <p>0%</p> </div>

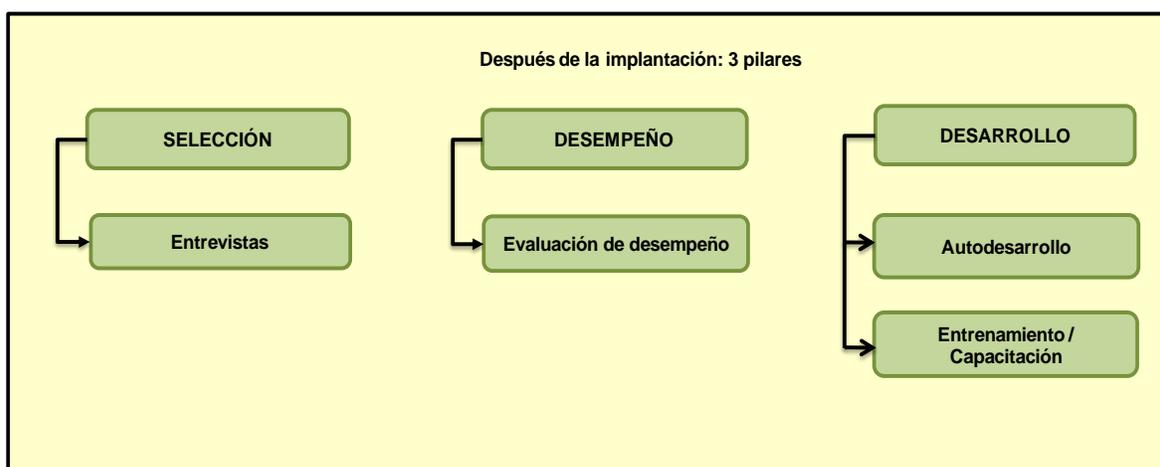
Ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia en No desarrollada

Competencia no desarrollada

2.2 Principales aplicaciones del manual

Las principales aplicaciones prácticas del manual son:

- El manual de competencias y comportamientos como un estándar a alcanzar. El manual puede constituirse en una guía para el desarrollo al marcar un estándar deseado en materia de comportamientos. Sugiere, además, llevar a cabo formación en competencias.



- La adecuación persona-puesto. Medir competencias para circunstancias diversas, entre ellas, para establecer la adecuación persona-puesto.
- Selección y entrevista por competencias. Selección de personas, tanto realizada por un especialista como por los jefes directos, entrevistas por competencias y, luego, cómo comparar las diferentes postulaciones con un determinado puesto de trabajo.
- Evaluación del desempeño. Distintas opciones. Evaluación del desempeño como proceso estructurado organizacional (evaluación vertical), evaluaciones de 360° o 180°, diagnóstico circular, entre las más utilizadas.
- Desarrollo de personas, en sus diferentes variantes.

El manual será la herramienta básica para medir el desempeño de las personas y planificar su desarrollo. Por lo tanto, debe ser una herramienta sencilla, fácil de aplicar y comprensible por todos.

2.3 La asignación de competencias a puestos

La asignación de competencias a puestos se hace a partir del Diccionario de Competencias elaborado. En las Descripciones de Puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel.

La definición de las competencias, así como su apertura en niveles, se encuentran en el presente manual, confeccionado a la medida de la Institución.

3. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS

3.1 Competencias Básicas

3.1.1 Comunicación Eficaz

Capacidad para escuchar y atender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos institucionales, mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la Institución.

Comportamientos cotidianos respecto de la relación con otras personas	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none">• Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.• Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos institucionales.• Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor.• Estructura canales de comunicación institucionales que permiten establecer relacionados en todos sentidos (ascendentes, descendentes, horizontal) promueve el intercambio inteligente de información.• Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación.	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none">• Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás.• Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.• Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.• Promueve dentro de su área el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.• Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.	3	75% 

NIVEL 2	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa. • Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. • Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar. • Aprovecha los canales de comunicación existentes, formales e informales, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas. • Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo. 	<div style="text-align: right;">50%</div> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold; text-align: center;">2</div>

NIVEL 1	
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha atentamente a sus interlocutores. • Comunica sus ideas de manera clara y entendible. • Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas. • Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo. 	<div style="text-align: right;">25%</div> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold; text-align: center;">1</div>

NIVEL 0	
<ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta comunicarse de manera objetiva. • Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de su interlocutor. • Muestra escaso interés por escuchar a otros. • Al comunicar sus ideas no se asegura de que sus interlocutores hayan comprendido exactamente lo expuesto. • No mantiene una adecuada ni fluida comunicación con los integrantes de su equipo. 	<div style="text-align: right;">0%</div> <div style="text-align: right;">Competencia no desarrollada</div>

3.1.2 Redacción

Capacidad para comunicarse por escrito por medio de símbolos que forman palabras, frases oraciones y en general, textos coherentes. Crear, en forma escrita, nuevos conceptos, procesos y procedimientos, aislar nuevas ideas y/o mecanismos a partir de su habilidad de identificar información implícita en procesos, procedimientos, políticas y otros. En forma escrita cambia o transforma ideas e influye en el comportamiento y accionar proveedores, clientes y otras entidades relacionadas con su Institución a nivel nacional e internacional.

Comportamientos cotidianos respecto de la relación con otras personas	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica por escrito con vocabulario especializado en una o varias áreas de un proceso. • Escribe ensayos, estudios o investigaciones sobre temas específicos de las áreas que le conciernen para la capacitación, información, aplicación o toma de decisiones de sus colaboradores, jefaturas superiores y personal de la Institución, así como de clientes y proveedores. • Mantiene un sistema de información escrita a toda la Institución. • Escribe ideas, mejoras, cambios para presentarlos en forma convincente. • Mantiene comunicación escrita a través de múltiples fuentes y variados medios de comunicación. 	4	100% 
NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none"> • Se expresa con terminología técnica y social, por escrito, en forma sistemática, para cumplir y controlar su trabajo y el de sus colaboradores. • Escribe cartas, actas, informes, llena documentos y formas finales de los que dependen decisiones administrativas sustanciales para la Institución, para sus colaboradores y jefes inmediatos. • Redacta propuestas o planes para presentar ideas, conceptos o resultados. • Escribe horarios, procedimientos, funciones, tareas, de subalternos. • Realiza e interpreta planos y gráficas para la toma de decisiones de los mandos inmediatos y superiores. 	3	75% 

NIVEL 2	
<ul style="list-style-type: none"> • Se expresa correctamente por escrito con sus compañeros de trabajo, escribe información concerniente a su trabajo a través de formatos, órdenes, registros, memos, cartas, mensajes, pedidos, informes. • Escribe textos relacionados con diversos aspectos y situaciones al lenguaje de su puesto o funciones de su trabajo. • Llena formularios de tareas o funciones sencillas de trabajo de acuerdo a instrucciones. • Reconoce números, letras y palabras familiares relacionadas con sus funciones de trabajo de acuerdo a instrucciones. • Posee habilidad para redactar frases, oraciones o listas de palabras. 	<div style="text-align: center;"> <p>2 50%</p> </div>

NIVEL 1	
<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de expresarse por escrito con lenguaje sencillo, cotidiano y común. • Escribe textos relacionados con diversos aspectos y situaciones al lenguaje de su puesto o funciones de su trabajo. • Llena formularios de tareas o funciones sencillas de trabajo de acuerdo a instrucciones. • Llena listados, formatos, boletas y otros que transmiten información a sus jefes. • Posee habilidad para redactar frases, oraciones o listas de palabras. 	<div style="text-align: center;"> <p>1 25%</p> </div>

NIVEL 0	
<ul style="list-style-type: none"> • No sabe escribir o lo hace con mucha dificultad. • No sabe como completar formularios, listas, boletas que deben transmitir información. • Lo que escribe de acuerdo al nivel que le corresponde no es coherente o comprensible. • Muestra poco interés en mejorar su redacción. • Comete muchas faltas de ortografía al escribir. 	<div style="text-align: center;"> <p>0 0%</p> </div>

Competencia no desarrollada

3.1.3 Adaptación – Flexibilidad

Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse su forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.

Comportamientos cotidianos relacionados con situaciones cambiantes tanto del entorno como de la propia Institución	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y aprecia perspectivas diferentes (a las que otorga un valor especial), y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (internos o externos a la Institución), medios y personas. • Lleva a cabo revisiones críticas de las estrategias y objetivos de su área y propone cambios cuando advierte que es necesario. • Adecúa su propio accionar y el de su equipo de trabajo a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones. • Realiza, si corresponde, una revisión crítica de las estrategias de la Institución en su conjunto, y propone cambios. • Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos, medios, etc., y fomenta su uso en la Institución. 	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende y considera perspectivas diferentes, y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (internos o externos a la Institución), medios y personas. • Lleva a cabo revisiones críticas de los objetivos bajo su responsabilidad, y propone cambios cuando advierte que es necesario. • Adecúa su propio accionar a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones, e incentiva a su equipo de trabajo a actuar de la misma forma. • Ajusta su accionar a los objetivos de la Institución. • Asimila y utiliza nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos, medios, etc., y fomenta su uso entre sus colaboradores. 	3	75% 

NIVEL 2	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende perspectivas diferentes, cambiando convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. • Revisa los objetivos bajo su responsabilidad y propone cambios cuando advierte que es necesario. • Adapta su propio accionar a fin de hacer frente a nuevas situaciones. • Ajusta su accionar a los objetivos propuestos para su área. • Para adaptarse a diversos contextos, aplica las herramientas o metodologías propuestas por la Institución con ese objetivo. 	<div style="text-align: center;"> <p>50%</p> </div>

NIVEL 1	
<ul style="list-style-type: none"> • Acepta los cambios que le son propuestos en sus objetivos y trabaja para alcanzarlos. • Ante nuevas situaciones, cambia su comportamiento y manera de actuar cuando se lo sugieren. • Modifica su accionar en pos de los objetivos que le son fijados. • Muestra compromiso con las metodologías y herramientas que propone la Institución para facilitar su adaptación a diversos contextos. 	<div style="text-align: center;"> <p>25%</p> </div>

NIVEL 0	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja cómodo en situaciones, contextos y medios conocidos, pero no acepta ni comprende perspectivas diferentes. • Se siente inseguro en el cumplimiento de sus objetivos cuando le plantean cambios en ellos. • Es muy metódico, por lo que no consigue adaptar su accionar frente a nuevas situaciones. • No ajusta su accionar a los objetivos de la Institución. • Tiene dificultades a nuevas metodologías y herramientas de trabajo. 	<div style="text-align: center;"> <p>0%</p> </div>

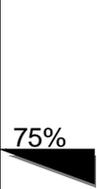
Competencia no desarrollada

3.2 Competencias Genéricas

3.2.1 Capacidad de planificación y organización

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismo de seguimiento y verificación de los niveles de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Comportamiento relacionados con la realización de las tareas a cargo, su seguimiento, cumplimiento de metas y fijación de prioridades	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo institucionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. • Especifica las etapas, acciones plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la Institución, en general, así como para cada etapa en particular. • Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los niveles de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que sean necesarias. • Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades institucionales. 	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores. • Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular. • Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los niveles de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias. • Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas. 	3	75% 

NIVEL 2	
<ul style="list-style-type: none"> • Determina eficazmente metas y prioridades para su área o proyecto. • Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo. • Utiliza mecanismos de seguimiento y control del nivel de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias. • Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, y los maneja y supera. 	<div style="text-align: center;"> <p>50%</p> </div>

NIVEL 1	
<ul style="list-style-type: none"> • Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados. • Estructura y planifica su trabajo y logra eficazmente la consecución de los objetivos planteados. 	<div style="text-align: center;"> <p>25%</p> </div>

NIVEL 0	
<ul style="list-style-type: none"> • No determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo. • No suele planificar acciones ni definir tiempos y/o recursos para lograr los objetivos planteados • El seguimiento y control que realiza del nivel de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos en los cuales participa no son sistemáticos, por lo que no puede aplicar en tiempo y forma las medidas correctivas necesarias. • No logra superar los obstáculos que se le presentan, lo que le impide la consecución de los objetivos pautados. • Le cuesta planificar y organizar eficazmente las tareas que se encuentran a su cargo. 	<div style="text-align: center;"> <p>0%</p> </div>

Competencia
No desarrollada

3.2.2 Innovación y creatividad

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la Institución y/o los clientes, con los objetos de agregar valor a la Institución.

Comportamientos habituales de búsqueda de propuestas alternativas y soluciones inéditas	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none">• Posee una clara visión del entorno, tanto nacional como internacional, lo que le permite generar propuestas de solución novedosas y originales.• Diseña políticas y métodos de trabajo institucionales nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y propone opciones que ni la propia Institución ni otros habían presentado antes.• Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de toda la Institución y con una repercusión positiva en la comunidad donde actúa.• Conduce la Institución con políticas y prácticas innovadoras y creativas posicionándola en un rol de liderazgo en la materia a su cargo.	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none">• Posee una clara visión del entorno nacional lo que le permite generar propuestas de solución novedosas y originales.• Diseña métodos de trabajo para su área, nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos.• Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de su área y tiene repercusión en otras áreas de la Institución.• Conduce a través de prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo dentro de la Institución.	3	75% 

NIVEL 2	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo para su puesto de trabajo nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos. • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en su área de trabajo y tiene repercusión en su área de actuación. • Aplica prácticas innovadoras y creativas en su puesto de trabajo que le hacen destacar en su área de trabajo. 	<div style="text-align: right;">50%</div> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold; color: white; background-color: #0056b3; padding: 10px; display: inline-block;">2</div>

NIVEL 1	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica los métodos de trabajo que le son facilitados a su puesto de trabajo. • Acepta la implementación de prácticas innovadoras y creativas en su puesto de trabajo. 	<div style="text-align: right;">25%</div> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold; color: white; background-color: #0056b3; padding: 10px; display: inline-block;">1</div>

NIVEL 0	
<ul style="list-style-type: none"> • Posee juicios previos o conceptos sobre las formas en que se deben hacer las cosas, lo que le impide generar propuestas de solución novedosas y originales. • Aplica los métodos de trabajo a su puesto aferrándose a sus propias opiniones y sin contemplar los intereses de los clientes internos y externos. • Las soluciones que presentan sólo aplican a su puesto de trabajo y a su estilo personal, por lo tanto no pueden ser utilizadas por otros que ocupen puestos similares. • Aplica siempre las mismas soluciones aunque no sea lo más adecuado y asume un rol crítico frente a compañeros que presentan propuestas innovadoras y creativas. 	<div style="text-align: right;">0%</div>

Competencia
No desarrollada

3.2.3 Perseverancia en la consecución de objetivos

Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la Institución.

Comportamientos habituales en relación con los objetivos propuestos (personales u institucionales), aún en situaciones exigentes	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> Define políticas y diseña procedimientos institucionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la Institución, para alcanzar la visión y estrategia institucionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia. Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la Institución, y desarrolla esta misma capacidad en todos los colaboradores de su Institución. Dirige la Institución sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo. Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, pone programas para toda la Institución, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. 	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none"> Define políticas y diseña procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la visión y estrategia institucionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia. Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la Institución, desarrolla esta misma capacidad en todos los integrantes de su área. Dirige el área a su cargo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros jefes de equipos a obrar del mismo modo. Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su área, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. 	3	75% 

NIVEL 2	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementa procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la estrategia organizacional. • Actúa con fuerza interior y tenacidad, mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la Institución, y desarrolla esta misma capacidad entre sus colaboradores. • Dirige a su equipo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a sus integrantes para que obren del mismo modo. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. 	<div style="text-align: center;"> <p>50%</p> </div>

NIVEL 1	
<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo y demuestra un comportamiento constante y firme de alcanzar la estrategia organizacional. • Actúa con fuerza interior y tenacidad y mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la Institución. • Realiza sus tareas y funciones sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo para otras personas. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal. 	<div style="text-align: center;"> <p>25%</p> </div>

NIVEL 0	
<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo sin ser constante y firme al implementarlos. • Su ritmo de trabajo fluctúa y no alcanza un comportamiento constante que le permita alcanzar sus objetivos, tanto personales como de la Institución. • Realiza sus tareas y funciones sin seguir pautas firmes, constantes y concretas. • Frente a las dificultades baja su ritmo de trabajo. No adquiere pautas fijadas por la Institución con el propósito de alcanzar los objetivos. 	<div style="text-align: center;"> <p>0%</p> </div>

Competencia
No desarrollada

3.2.4 Orientación a los resultados con calidad

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la Institución. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

Comportamientos cotidianos relacionados con la obtención de resultados y la calidad de los mismos	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la Institución en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, y fija para ello estándares retadores de calidad. • Diseña mecanismos institucionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la Institución, y corroborar que éstas sigan relevantes y válidas. • Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la Institución en su conjunto. • Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor a la Institución por conducir a mejoras permanentes de la calidad, tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios que brinda la Institución. 	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none"> • Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. • Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la Institución. • Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado. • Periódicamente, revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio y de sus colaboradores a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la Institución. • Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área a cargo, y encuentra formas más eficientes de hacer las cosas. 	3	75% 

NIVEL 2	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. • Asume metas y orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la Institución. • Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Institución. • Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aún en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean. 	<div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">2</div> <div style="text-align: right;">50%</div>

NIVEL 1	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una actitud que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria. • Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene. • Realiza un adecuado control de su propio trabajo. • Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes. • Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar. 	<div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">1</div> <div style="text-align: right;">25%</div>

NIVEL 0	
<ul style="list-style-type: none"> • Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. • Tiene dificultades para cumplir con los objetivos de gestión exigentes en los tiempos y formas requeridos. • Considera que con lo que sabe puede trabajar respondiendo a las exigencias y necesidades de la Institución; no tiene intenciones de adquirir nuevas destrezas o conocimientos ni de enfrentar situaciones exigentes. • No se preocupa por mejorar su desempeño o por optimizar sus métodos de trabajo aun cuando las circunstancias evidencian que es necesario aplicar medidas correctivas. • No hace uso de las herramientas de seguimiento y control de las que dispone, por lo cual se conduce basado en información poco fiable o incompleta que obtiene de su propia interpretación. 	<div style="text-align: right;">0%</div>

Competencia
No desarrollada

3.2.5 Orientación al cliente interno y externo

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

Comportamientos cotidianos en relación con los clientes internos y externos	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> • Crea un ambiente adecuado para que toda la Institución trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. • Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el entorno en que se desenvuelve la Institución. • Diseña e implementa mecanismos institucionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes. • Logra que los clientes reconozcan a la Institución, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros. 	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a los requerimientos de los clientes tanto internos como externos, buscando permanentemente la forma de resolver sus necesidades. • Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia. • Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza. • Promueve un ambiente laboral adecuado para que todos sus colaboradores busquen comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. • Propicia trabajar brindando un valor agregado a los clientes internos y externos, y se asegura de que sus colaboradores actúen de igual forma. 	3	75% 

NIVEL 2		
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa orientando a la satisfacción del cliente (interno o externo). • Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes. • Escucha los requerimientos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma. • Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes. 	2	50%

NIVEL 1		
<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta las necesidades del cliente (interno y externo). • Soluciona los problemas de su cliente sus inquietudes en la medida de sus posibilidades. En el caso de no estar a su alcance una adecuada solución, busca la ayuda y/o el asesoramiento correspondiente. • Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes. • Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes. 	1	25%

NIVEL 0		
<ul style="list-style-type: none"> • No responde a las demandas de los clientes en tiempo y/o en forma. • No logra interpretar las verdaderas necesidades del cliente, tanto interno como externo. • No utiliza los mecanismos existentes para verificar el nivel de satisfacción de los clientes. • No se toma el tiempo necesario para escuchar y comprender las verdaderas inquietudes o problemas planteados por los clientes. • Mantiene una comunicación poco fluida con sus clientes. 		0%

Competencia
No desarrollada

3.2.6 Responsabilidad

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la Institución como fuera de ella.

Comportamientos cotidianos relacionados con la preocupación y el compromiso frente a las tareas a realizar.	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de la Institución en su conjunto. Fomenta en toda la Institución la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. Demuestra preocupación por realizar las tareas con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de largo plazo. Diseña normas y políticas institucionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. 	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none"> Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como en su área de trabajo. Fomenta dentro de su área la satisfacción por la tarea realizada y en la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales. Demuestra preocupación por realizar las tareas con el propósito de contribuir, a través de las acciones, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de mediano plazo. Implementa normas y políticas institucionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres 	3	75% 

NIVEL 2		
<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados. • Fomenta dentro de su área la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. • Implementa dentro de su área los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. 	2	50%

NIVEL 1		
<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados. • Fomenta entre sus compañeros la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados. • Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a los objetivos fijados para su área de trabajo. • Implementa los lineamientos recibidos de sus superiores y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. 	1	25%

NIVEL 0		
<ul style="list-style-type: none"> • No encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza ni en la obtención de buenos resultados. • No comparte la posición de otros compañeros que fomentan la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados. • Trabaja según las instrucciones recibidas de sus superiores sin dar relevancia a las normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. 		0%

Competencia no desarrollada

3.2.7 Trabajo en equipo

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la Institución con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Comportamientos relacionados con la participación en grupos con objetivos comunes y el grado de compromiso asumido con ellos	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en toda la Institución. • Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas institucionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la Institución. • Es un ejemplo de colaboración en toda la Institución, y destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. 	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área de trabajo. • Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas institucionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la Institución. 	3	75% 

NIVEL 2	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en su puesto de trabajo. • Promueve el intercambio con otros colaboradores para la consecución de objetivos fijados. • Reconoce los éxitos otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas institucionales de corto plazo. 	<div style="text-align: right;">50%</div> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold; background-color: #0056b3; color: white; padding: 10px; display: inline-block;">2</div>

NIVEL 1	
<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo. • Reconoce los éxitos y aportes de otras personas. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otras áreas de la Institución. 	<div style="text-align: right;">25%</div> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold; background-color: #0056b3; color: white; padding: 10px; display: inline-block;">1</div>

NIVEL 0	
<ul style="list-style-type: none"> • Colabora con los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros en general, sólo cuando sus superiores se lo solicitan; en caso contrario, se limita a realizar su tarea. • Cooperar con personas de otras áreas de la Institución, tanto de un nivel superior como colegas, sólo cuando sus superiores se lo solicitan. • No reconoce los éxitos y aportes de otras personas. • Subordina los intereses grupales a los personales cuando por algún motivo surge un conflicto de intereses. • No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas. 	<div style="text-align: right;">0%</div>

Competencia
No desarrollada

3.2.8 Influencia y negociación

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos institucionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permiten contribuir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

Comportamientos cotidianos relacionados con situaciones donde las partes involucradas tienen intereses	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> • Persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los demás, y logra así cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. • Inclina y acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contempla para ello los intereses de las partes y de la Institución a fin de alcanzar su objeto final. • Diseña estrategias complejas que le permiten influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para toda las partes, aplicando el concepto ganar-ganar. • Influye y convence a otros al utilizar hábilmente la posición que ocupa en la Institución, o bien como consecuencia de su carisma personal al interactuar con ellos, y lograr así su apoyo compromiso duradero. 	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none"> • Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Desarrolla, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidas a respaldar posiciones y criterios. • Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y tiende a satisfacer los intereses de las partes como objetivo final. • Convence a otros por medio de técnicas de persuasión efectivas. 	3	75% 

NIVEL 2		
<ul style="list-style-type: none"> • Persuade a las personas de las que necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. • Acerca posiciones mediante el uso de herramientas adecuadas para persuadir y superar las objeciones que puedan presentarse. • Impulsa a otros a actuar en una dirección determinada, luego de exponer efectivamente sus razones. 	2	50%

NIVEL 1		
<ul style="list-style-type: none"> • Convence a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que son de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas. • Consigue superar las objeciones más importantes que se le presentan. • Utiliza métodos y herramientas institucionales para persuadir eficazmente a su contraparte. • Logra interesarse e inclinar favorablemente a sus oyentes respecto de sus opiniones, decisiones o ideas. 	1	25%

NIVEL 0		
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra escasa preocupación por elaborar estrategias personales que le permitan lograr un impacto positivo en otras personas. • En ocasiones recurre a argumentos falaces a fin de convencer a su interlocutor. • No logra superar efectivamente las objeciones que otros plantean a sus objetivos o intereses. • Influencia a otros para lograr acuerdos satisfactorios para sí mismo, sin tener en cuenta los intereses de la otra parte. • No utiliza técnicas de persuasión efectivas, por lo que no logra convencer. 		0%

Competencia
No desarrollada

Competencias Gerenciales

3.2.9 Visión estratégica

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la Institución, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica a la capacidad para visualizar y conducir la Institución o el área a su cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

Comportamientos relacionados con la capacidad para comprender los cambios y el entorno	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa y comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la Institución y actuar sobre sus debilidades. • Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la Institución. • Fija la visión de la institución y conduce a ésta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, asociadas a la estrategia corporativa. 	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno a corto, mediano y largo plazo. • Modifica procedimientos del área a su cargo que permiten optimizar las fortalezas de la Institución y actuar sobre sus debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades que se presentan. • Comprende y utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo. • Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la Institución es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un área repercuten sobre la totalidad. • Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas en el logro de la estrategia corporativa. 	3	75% 

NIVEL 2		
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno a corto y mediano plazo. • Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas, y la reducción de las debilidades. • Lleva a cabo los planes institucionales que define la Institución para el logro de los objetivos planteados. • Actúa teniendo siempre presente que actúa dentro de una Institución que se ha definido como un sistema integrado. • Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su grupo, y cómo estas repercuten en el logro de la estrategia corporativa. 	2	50%

NIVEL 1		
<ul style="list-style-type: none"> • Se adecúa a los cambios del entorno. • Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características institucionales. • Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la Institución para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma ayudar a alcanzar los objetivos de la Institución. • Comprende que la Institución donde trabaja es un sistema integrado. 	1	25%

NIVEL 0		
<ul style="list-style-type: none"> • No se adecúa en tiempo y forma a los cambios del entorno. • Modifica los procedimientos que se le indican impidiendo optimizar las fortalezas y actuar sobre las debilidades. • Realiza sus trabajos sin ser consciente de la repercusión que tienen en el resultado de la Institución. • Tiene dificultades para comprender las oportunidades del entorno. • No logra identificar a las personas que podrían ayudarlo a realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos para así contribuir de una mejor manera a los fines de la Institución. 		0%
Competencia No desarrollada		

3.2.10 Liderazgo

Capacidad para generar compromisos y lograr el respaldo de sus superiores con vista a enfrentar con éxito los desafíos de la Institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Comportamientos cotidianos relacionados con el estilo de conducción del equipo de trabajo y la creación de compromiso tanto de superiores como de subordinados	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none">• Diseña estrategias, procesos, curso de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.• Delinea estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas de la Institución para alcanzar la estrategia.• Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante.• Es un referente dentro de la Institución por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes.	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none">• Propone cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento.• Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área.• Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante.• Es un ejemplo dentro de la Institución por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores en su área de actuación.• Su desempeño en la conducción y desarrollo de personas refleja proyección en el mediano plazo.	3	75% 

NIVEL 2		
<ul style="list-style-type: none"> • Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo a su cargo. • Propicia un clima organizacional armónico y desafiante. • Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo. 	2	50%

NIVEL 1		
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	1	25%

NIVEL 0		
<ul style="list-style-type: none"> • No logra asegurar una adecuada conducción de personas ni desarrollar su talento. • No es eficaz para obtener el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar los desafíos del equipo que integra o de los equipos a su cargo. • Genera un clima organizacional tenso. • No es visto por su entorno organizacional como un ejemplo a seguir por su capacidad de liderar y lograr el desarrollo de sus colaboradores. • Carece de visión y proyección a futuro para la conducción y desarrollo de personas. 	0	0%

Competencia no desarrollada

3.2.11 Conducción de personas

Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

Comportamientos cotidianos de un jefe en relación en sus colaboradores	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad. Provee oportunidades de aprendizaje y fomenta el crecimiento profesional dentro de la Institución. Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores al brindar retroalimentación oportuna y profunda sobre su desempeño. Adapta su estilo de conducción a las características individuales y grupales de las personas a su cargo; identifica y reconoce aquello que los motiva, estimula e inspira. Es un referente en materia de conducción de personas. Guía a aquellos colaboradores que también son jefes en lo que respecta a la dirección de sus propios equipos de trabajo. 	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none"> Dirige a sus colaboradores, orientándose en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad. Brinda aprendizaje y crecimiento en su área. Motiva el desarrollo del talento y potencial de su gente al brindarle una profunda retroalimentación. Adapta estilo de conducción a las características individuales y grupales. Guía en materia de conducción de personas a aquellos de sus colaboradores que poseen, a su vez, personas a su cargo. 	3	75% 

NIVEL 2		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirige a sus colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad. • Se toma su tiempo para explicar a sus colaboradores las tareas a realizar, motivándolos a que aprendan la forma correcta de llevarlas a cabo. • Incentiva a su gente al brindarle retroalimentación oportuna. • Es flexible en su estilo de conducción, adaptándolo a las características particulares de las personas o el grupo a su cargo. • Guía a sus colaboradores en realización de sus tareas, brindándoles ayuda y apoyo. 	2	50%

NIVEL 1		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa un grupo de colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad. • Si se lo solicitan, está dispuesto a explicar a sus compañeros cómo realizar las tareas. • Brinda retroalimentación oportuna. • Se muestra abierto a adaptar su estilo de conducción a las principales características de los colaboradores a su cargo. • Logra que sus colaboradores tengan en cuenta sus sugerencias al momento de realizar las tareas. 	1	25%

NIVEL 0		
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene dificultades para dirigir grupos de trabajo; no logra una adecuada distribución de tareas y le cuesta delegar autoridad. • No se toma en cuenta el tiempo necesario para explicar a sus colaboradores cómo deben realizar las tareas, por lo que las oportunidades de aprendizaje y de crecimiento en su área son nulas. • Brindar retroalimentación a sus colaboradores, pero no lo hace de manera eficaz y oportuna. • Mantiene un estilo de conducción rígido, aun cuando este no se adapta al grupo de colaboradores a su cargo. • No se toma como referente, ni se valora su consejo. 		0%
		Competencia no desarrollada

3.2.12 Dirección de equipos de trabajo

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

Comportamientos cotidianos de un jefe en relación con sus colaboradores	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> Idea, desarrolla e implementa estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a lo largo de toda la Institución. Estimula a los miembros de la Institución a lograr las metas institucionales con altos estándares de rendimiento. Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito tanto de la Institución como de cada uno de sus integrantes. Promueve, a través del ejemplo, la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño. Desarrolla, dirige y participa de equipos de trabajo de alto desempeño, sobre la base de la definición de objetivos grupales desafiantes que implican la colaboración y la participación de todos los integrantes. 	4	100% 
NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none"> Idea, desarrolla e implementa estrategias que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a partir del área a su cargo. Estimula a los miembros de su área a lograr las metas institucionales con altos estándares de rendimiento. Potencia las posibilidades de crecimiento y éxito de cada uno de los colaboradores de su área. Promueve e incentiva la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño. Dirige e integra equipos de trabajo de alto desempeño, logrando la colaboración de todos los integrantes en pos de alcanzar los objetivos establecidos. 	3	75% 

NIVEL 2		
<ul style="list-style-type: none"> • Participa, apoya y alienta el trabajo en equipos interdisciplinarios. • Orienta a los colaboradores de su área a lograr metas comunes con altos estándares de rendimiento. • Potencia las posibilidades de todos los involucrados en cada proyecto. • Demuestra entusiasmo, motiva a otros y colabora con los demás integrantes del equipo, con miras a incrementar la productividad y alcanzar metas institucionales. • Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos comunes. 	2	50%

NIVEL 1		
<ul style="list-style-type: none"> • Participa y demuestra una actitud positiva como integrante de equipos interdisciplinarios. • Trabaja con personas de otras áreas y disciplinas, con el propósito de alcanzar objetivos comunes. • Involucra a todos los integrantes del equipo en los objetivos y metas a alcanzar las metas alcanzar. • Colaborar con su grupo de trabajo para incrementar la productividad y alcanzar las metas institucionales. • Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos fijados. 	1	25%

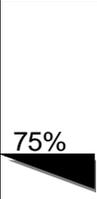
NIVEL 0		
<ul style="list-style-type: none"> • Asume una actitud pasiva al integrar equipos interdisciplinarios, demostrando escasa iniciativa y poca disposición a colaborar. • Su postura dificulta que su grupo mantenga el nivel de colaboración integral adecuado, perjudicando la productividad del equipo. • Debido a la actitud que toma frente a los trabajos interdisciplinarios, dificulta severamente la posibilidad de crecimiento y éxito de todos los involucrados. • No promueve las actividades en equipo, lo que impide alcanzar un alto desempeño y el logro de los objetivos comunes en el área donde se desempeña. • No es reconocido por los miembros de su equipo como un ejemplo, al no esforzarse para lograr las metas institucionales con altos estándares de rendimiento. 		0%
		Competencia no desarrollada

3.3 Competencias Específicas

3.3.1 Credibilidad técnica

Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la Institución. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño técnico o profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.

Comportamientos cotidianos relacionados con los conocimientos (que el puesto de trabajo requiere) y con la posibilidad de alcanzar un nivel de referente en función de estos conocimientos y experiencia	Los comportamientos se ubican en: nivel	
NIVEL 4		
<ul style="list-style-type: none"> • Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional. • Logra que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta ante problemas técnicos. • Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la Institución como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. • Comprende la esencia de los aspectos complejos de los problemas y halla soluciones prácticas y beneficiosas para la Institución y el cliente. • Ayuda a solucionar los problemas de otras áreas. 	4	100% 

NIVEL 3		
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra en su trabajo conocimientos técnicos y experiencia en su área de especialización. • Es reconocido en el ámbito de la Institución por la seguridad de su juicio sobre los temas técnicos de su especialidad. • Aprovecha su preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, obteniendo resultados que le permiten cumplir con los estándares de calidad requeridos, satisfaciendo las necesidades de los clientes y de la Institución. • Brinda en tiempo y forma soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. • Es consultado por otras personas sobre los temas de su especialidad, dado que perciben en experiencia e idoneidad técnicas. 	3	75% 

NIVEL 2		
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja los conocimientos esenciales requeridos para el desempeño de su cargo. • Lleva a cabo sus tareas apropiadamente, y responde a las necesidades técnicas. • Genera en los demás confianza en su desempeño. • Genera confianza y mantiene una actitud abierta a colaborar con otras áreas en los temas de su especialidad. 	2	50%

NIVEL 1		
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja los conocimientos básicos de su área de especialización. • Lleva a cabo las tareas apropiadamente. • Genera confianza en los niveles operativos a través de su desempeño. 	1	25%

NIVEL 0		
<ul style="list-style-type: none"> • No posee un buen manejo de las técnicas, normas y procedimientos de su área de especialización. • Los trabajos que realiza no cumplen con los estándares de calidad requeridos por la Institución. • Brinda solución a los problemas técnicos básicos y sencillos, pero no logra ofrecer una adecuada respuesta ante problemas de alta complejidad. • No es percibido como un profesional con buen nivel de preparación, por lo que no es un referente al que se consulte. • No tiene un buen manejo de los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización. 		0%
		Competencia no desarrollada

4. NIVELES PROPUESTOS DE COMPETENCIAS PARA PUESTOS DEL INAB

Puesto	Habilidades Básicas			Habilidades Genéricas												Habilidades Específicas
	Comunicación Eficaz	Redacción	Adaptación - Flexibilidad	Capacidad de Planificación y Organización	Innovación y Creatividad	Perseverancia en la Consecución de Objetivos	Orientación a los resultados con Calidad	Orientación al cliente interno y externo	Responsabilidad	Trabajo en Equipo	Influencia y Negociación	Visión Estratégica	Liderazgo	Conduccion de Personas	Direccion de equipos de trabajo	Credibilidad Técnica
Gerencia	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sub-Gerencia	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Director	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Director Regional	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sub-Director Regional	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Jefe de Departamento	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Jefe de Unidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Encargado de Unidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		2	2		3
Coordinador Técnico Regional	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3		3	4
Técnico	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					3
Asistente Técnico	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					2
Asistente Jurídico	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					2
Asistente Administrativo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					2
Delegado Administrativo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					2
Procurador	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					3
Secretaria	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					2
Recepcionista	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					2
Auxiliar	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					2
Operativos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					1