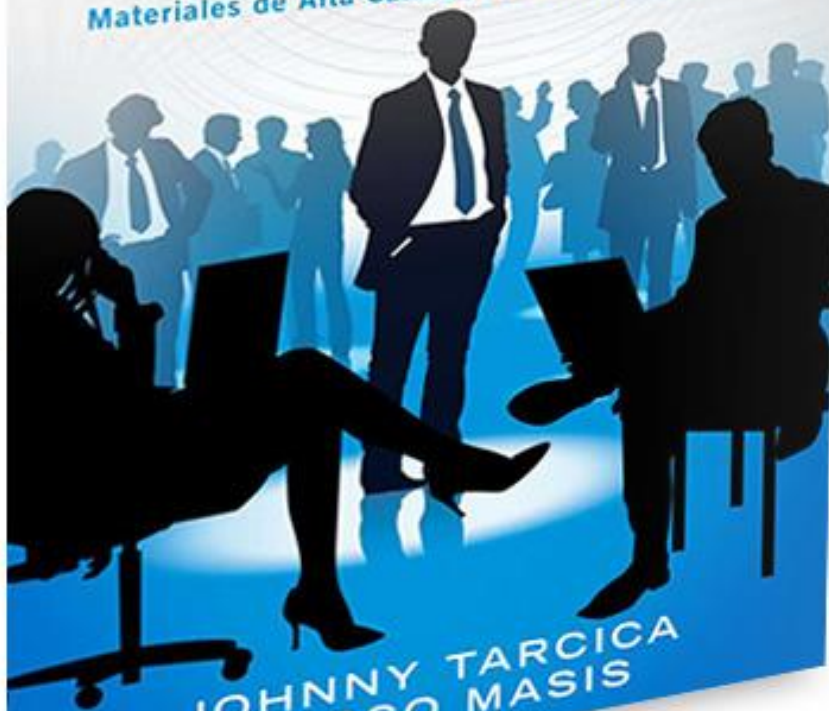


120 Competencias Integrales

120 COMPETENCIAS INTEGRALES

Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos



JOHNNY TARCICA
MARCO MASIS

Importante

INSTRUCCIONES DE USO

Por favor, lea esto antes de comenzar a utilizar

Hemos preparado con mucho cariño este material de alta calidad, para que sea utilizado por profesionales de Recursos Humanos de todos los países.

Si le gusta el contenido de este ebook, por favor:

- 1.-Envíelo a colegas y amigos para que lo disfruten.
- 2.-Visite www.materialesrh.com para acceder a otros materiales gratuitos.
- 3.-Visite www.futurasuite.com para obtener una prueba gratuita de FuturaSUITE.
- 4.-Registre su empresa en www.empleos.net para conocer nuestras herramientas de Recursos Humanos.
- 5.-Visite www.referpoint.com para conocer nuestro Sistema Automatizado de Chequeo de Referencias.
- 6.-Sonría, Sea Feliz, Haga una Buena Acción Todos los Días.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa moderna debe tener claramente definidos los Manuales de los diferentes Puestos que existen en la Organización, así como las Competencias que estos requieren.

Existen tres pilares básicos de Desarrollo Organizacional que deben ser manejados de manera simultánea para lograr una fundación que le permita a la empresa hacer un uso óptimo de su capital humano.

Descripción de Puestos

Diccionario de Competencias

Evaluación de Desempeño

Descripción de Puestos

Aquí se definen las destrezas, preparación y experiencia requeridas para ocupar un determinado puesto en la empresa

Diccionario de Competencias

Aquí se definen las habilidades blandas o competencias que se requieren en los diferentes puestos.

Evaluación de Desempeño

Se deben realizar evaluaciones periódicas en base a los requerimientos y competencias de cada puesto

¿Cómo Utilizar este Manual?

Cada empresa define sus puestos y sus competencias relacionadas, con base en diversos factores, como pueden ser la misión, visión y políticas de la empresa.

Esto significa que las descripciones de puestos y sus competencias asociadas, normalmente son únicas para cada empresa.

Crear un Manual de Puestos es una tarea necesaria pero bastante tediosa por la gran inversión de tiempo y esfuerzo que requiere.

Muchas empresas contratan consultores especializados para esta tarea.

El objetivo de esta colección es el de brindarle una ayuda para que no tenga que comenzar de cero.

Aquí le brindamos 120 Descripciones de Puestos Generales y 120 Competencias Generales, para que pueda utilizarlas como plantillas para construir el Manual de Puestos de su Empresa

Sobre las Escalas de las Competencias

Hemos definido para cada competencia cinco posibles escalas para que sea posible asignar las mismas con mayor precisión.

¿Le Hacen Falta Materiales?

Puede bajarlos sin costo en www.materialesrh.com

¿Le gusta este *e-book*?

Por favor compártalo con sus colegas y amigos enviándoles este *e-book*.

¿Seguro que leyó las Instrucciones?

Algunos lectores no revisan las instrucciones. (No se preocupe, tiene remedio fácil)

Si no lo hizo, le recomendamos que lea las **Instrucciones de Uso**, ya que ahí le brindamos información valiosa para obtener otros materiales gratuitos de Recursos Humanos.

Recuerde

Sonría, Sea Feliz, Haga una Buena Acción Todos los Días.

PRESENTACIÓN

Un diccionario de competencias es una guía de referencial que agrupa un conjunto de definiciones sobre una lista de competencias, entendidas como “*conjunto de patrones de conductas que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones*” (Boyatzis, 1993). Es decir se trata aquella movilización de saberes cuyo andamiaje proviene de las dimensiones cognitiva, del saber hacer y del saber estar-actuar, que permite a las personas analizar diversas situaciones, tomar decisiones y resolver problemas en un situación o contexto dado.

Este diccionario puede ser utilizado para facilitar los siguientes procesos:

- Formulación de preguntas para la entrevista conductual por competencias.
- Diseño de pruebas para la selección de personal.
- Aporte de indicadores de comportamientos para el sistema de evaluación del desempeño.
- Establecer correlaciones con la formación y capacitación del personal.
- Robustecer planes de promoción y desarrollo.
- Servir de referencia para la detección de necesidades de capacitación o DNC.
- Focalizar aspectos referidos a la supervisión del personal.
- Proveer elementos y componentes para el alineamiento estratégico, entre otros.

Para una mejor comprensión de este diccionario competencial se aporta el siguiente glosario:

Competencias:

Conjunto de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones (Boyatzis 1993) aglutinados bajo una definición o descriptor.

Criterios conductuales (roles de desempeño):

Comportamientos que se evidencian recurrentemente en el quehacer laboral y que están relacionados de manera significativa con las competencias y por lo tanto la expresan.

Escala Conductual:

Descripción de los diferentes niveles de la competencia en términos de conductas, mediante una gradación que va desde un nivel de incompetencia hasta el nivel observable en el cual los individuos evidencian el más alto desarrollo de la competencia, tal como se exponen a continuación:

1. **INSUFICIENTE:** Es el “nivel de incompetencia”: no posee la competencia específica y sus conductas negativas impactan el desempeño y los resultados correlacionados.
2. **POR DEBAJO DE LO ESPERADO:** Demuestra conductas mínimas, lo que indica la probabilidad de que el individuo tiene dificultades en tareas o asignaciones claves y requiere desarrollo para superar esa brecha manifiesta.
3. **PROMEDIO SUFICIENTE:** Demuestra conductas que son aceptables o suficientes como evidencia de que el individuo tiene la competencia requerida.
4. **EFICIENTE:** Demuestra conductas que son evidencia de un nivel significativo en la competencia. Por encima de lo esperado.
5. **SUPERLATIVO:** Demuestra conductas que son evidencia del mayor nivel de la competencia, lo cual significa que el individuo el mayor grado de dominio de dicha competencia.

Filtro de roles de desempeño o criterios conductuales

Es un instrumento que tiene como finalidad establecer tres criterios que sirven de filtro para elegir aquellos roles que se adecúan al puesto. Es decir, los roles o criterios conductuales que se aportan en el diccionario son referenciales y en ese tanto requieren que sean filtrados y validados de conformidad al puesto y contexto del mismo.

A continuación se exponen los contenidos de dicho filtro:

Criterio 1: Atinencia

Descripción: Se refiere a la constatación de si el rol está significativamente relacionado con el puesto de trabajo.

Este criterio permite indagar:

- Si el rol es observable dentro de la dinámica de trabajo.
- Si el rol está inequívocamente ligado al quehacer del titular del puesto.
- Si el rol es parte sustantiva del desempeño del puesto.

Criterio 2: Pertinencia:

Descripción: Se refiere al hecho que el rol de desempeño debe ser considerado o tomado en cuenta dada su incidencia o impacto en la gestión.

Este criterio permite indagar:

- El rol de desempeño es importante dentro del quehacer del titular.
- Que su ejecución es imprescindible.
- Que tiene un impacto o incidencia en el desempeño.

Criterio 3: Recurrencia

Se refiere al hecho que el rol de desempeño no es una acción o comportamiento aislado o fortuito.

Este criterio permite indagar:

- Que el rol de desempeño forma parte de un patrón de comportamiento o acción.
- Que el rol se repite en más de un proceso de trabajo
- Que puede generalizarse a más de un titular del puesto.

TABLA DE CONTENIDO

Instrucciones de uso.....	i
Introducción.....	ii
Presentación.....	iv
Competencias.....	1
Competencia 1: Acatamiento de Valores.....	1
Competencia 2: Aceptación de Riesgos.....	2
Competencia 3: Acuciosidad.....	3
Competencia 4: Adaptabilidad.....	4
Competencia 5: Administración de la Confianza.....	5
Competencia 6: Asertividad.....	6
Competencia 7: Atención al Detalle.....	7
Competencia 8: Autoaprendizaje.....	8
Competencia 9: Autoconfianza.....	9
Competencia 10: Autocontrol.....	10
Competencia 11: Autodesarrollo.....	11
Competencia 12: Autodisciplina.....	12
Competencia 13: Automotivación.....	13
Competencia 14: Autoridad.....	14
Competencia 15: Autosupervisión.....	15
Competencia 16: Capacidad de Asesorar.....	16
Competencia 17: Capacidad de Abstracción.....	17
Competencia 18: Capacidad de Análisis.....	18
Competencia 19: Capacidad de Concentración.....	19
Competencia 20: Capacidad de Coordinación.....	20
Competencia 21: Capacidad de Evaluación.....	21
Competencia 22: Capacidad de Negociación.....	22
Competencia 23: Capacidad Inductiva.....	23
Competencia 24: Capacidad Numérica.....	24
Competencia 25: Capacidad de Respuesta.....	25
Competencia 26: Capacidad de Síntesis.....	26
Competencia 27: Capacidad de Investigación.....	27

Competencia 28: Colaboración	28
Competencia 29: Compatibilidad Emocional	29
Competencia 30: Comportamiento ante Fracasos.....	30
Competencia 31: Compromiso con la Organización	31
Competencia 32: Comunicación Escrita	32
Competencia 33: Cumplimiento de Normas	33
Competencia 34: Confiabilidad.....	34
Competencia 35: Conocimiento Organizativo.....	35
Competencia 36: Construcción de Relaciones	36
Competencia 37: Creatividad	37
Competencia 38: Credibilidad	38
Competencia 39: Criterio.....	39
Competencia 40: Delegación y Empoderamiento.....	40
Competencia 41: Desarrollo de Personas	41
Competencia 42: Destreza Comunicativa.....	42
Competencia 43: Dirección de Personas.....	43
Competencia 44: Dirección por Resultados.....	44
Competencia 45: Discreción.....	45
Competencia 46: Disponibilidad	46
Competencia 47: Dominio Cognitivo	47
Competencia 48: Dominio Normativo	48
Competencia 49: Ejecutividad	49
Competencia 50: Elaboración	50
Competencia 51: Empatía	51
Competencia 52: Energía.....	52
Competencia 53: Entereza	53
Competencia 54: Escucha Activa	54
Competencia 55: Escucha Empática.....	55
Competencia 56: Emprendedurismo	56
Competencia 57: Espíritu Visionario.....	57
Competencia 58: Facilitación	58
Competencia 59: Fijación de Metas	59
Competencia 60: Firmeza	60

Competencia 61: Flexibilidad	61
Competencia 62: Fluidez.....	62
Competencia 63: Forjador de Clima	63
Competencia 64: Forjador de Cultura.....	64
Competencia 65: Gestión de Conflicto	65
Competencia 66: Gestión de Información.....	66
Competencia 67: Gestión de la Trazabilidad	67
Competencia 68: Gestión de Recursos	68
Competencia 69: Gestión del Riesgo	69
Competencia 70: Gestión del Talento	70
Competencia 71: Gestión de Posicionamiento	71
Competencia 72: Gestión del Cambio	72
Competencia 73: Impacto e Influencia	73
Competencia 74: Independencia.....	74
Competencia 75: Iniciativa	75
Competencia 76: Innovación	76
Competencia 77: Integración.....	77
Competencia 78: Integridad	78
Competencia 79: Interdependencia.....	79
Competencia 80: Inteligencia Integradora	80
Competencia 81: Liderazgo Transformacional	81
Competencia 82: Manejo de la Incertidumbre	82
Competencia 83: Mejoramiento Continuo.....	83
Competencia 84: Modelamiento.....	84
Competencia 85: Objetividad	85
Competencia 86: Optimización del Tiempo	86
Competencia 87: Organización del Trabajo.....	87
Competencia 88: Orientación a la Calidad	88
Competencia 89: Orientación al Logro	89
Competencia 90: Orientación al Servicio.....	90
Competencia 91: Orientación al Cliente	91
Competencia 92: Orientación al Mercado.....	92
Competencia 93: Pensamiento Conceptual.....	93

Competencia 94: Pensamiento Estratégico.....	94
Competencia 95: Perseverancia	95
Competencia 96: Perspicacia Financiera	96
Competencia 97: Persistencia.....	97
Competencia 98: Polifuncionabilidad.....	98
Competencia 99: Planificación y Organización.....	99
Competencia 100: Persuasión	100
Competencia 101: Precisión.....	101
Competencia 102: Proactividad.....	102
Competencia 103: Pulcritud	103
Competencia 104: Redefinición.....	104
Competencia 105: Resolución de Problemas.....	105
Competencia 106: Responsabilidad	106
Competencia 107: Retroalimentación y Control.....	107
Competencia 108: Sensibilidad	108
Competencia 109: Sentido Autocrítico	109
Competencia 110: Sentido de Oportunidad.....	110
Competencia 111: Sentido de Pertenencia	111
Competencia 112: Sentido Misionero.....	112
Competencia 113: Sinergismo	113
Competencia 114: Sociabilidad	114
Competencia 115: Tolerancia a la Frustración	115
Competencia 116: Tolerancia a la Presión	116
Competencia 117: Toma de Decisiones.....	117
Competencia 118: Trabajo en Equipo	118
Competencia 119: Visión Estratégica.....	119
Competencia 120: Visión Sistémica	120
Anexo: Filtro de Roles de Desempeño.....	i
Sobre los autores.....	iv
Johnny Tarcica.....	iv
Marco Masis.....	iv

COMPETENCIAS

Competencia 1: Acatamiento de Valores

Definición

Capacidad y disposición de realizar el trabajo dentro de los principios y valores éticos bajo los cuales se rige la profesión o el puesto de trabajo.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Actúa con estricto apego a normas éticas.
2. En sus actividades es riguroso en cuanto a la observancia los principios que rigen las relaciones comerciales.
3. No se compromete con prácticas o acciones si estas carecen la suficiente claridad.
4. Está dispuesto a denunciar cualquier práctica que vaya contra las políticas de la organización.
5. Utiliza su comportamiento ético como referente o guía de los otros miembros de su unidad.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Actúa de manera coherente con los principios éticos de la organización, en cualquier en cualquiera de sus ámbitos de acción y a todo prueba, ejemplificando la conducta que debe ser seguida por los demás.	Demuestra apego a esos principios y vela porque los demás se adhieran a dichos principios.	De manera general cumple con los principios éticos. Está atento a su observancia.	Debido a su comportamiento y a sus acciones genera algunas dudas en cuanto al ejercicio ético que debe mostrar.	Es incoherente con los principios y valores. Tiene una conducta cuestionable, que genera muchas dudas.

Competencia 2: Aceptación de Riesgos

Definición

Habilidad para aceptar y correr riesgos calculados, necesarios para el aprovechamiento de oportunidades del negocio, dentro del marco de las políticas y restricciones establecidas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Acepta y asume riesgos después de evaluar alternativas.
2. Se mueve hacia nuevos escenarios que ha visualizado.
3. Busca explorar y abrir oportunidades que generen nuevas perspectivas para los procesos que maneja.
4. Sabe iniciar acciones con respecto a los desafíos que se presentan adoptando como referencia el marco de políticas existentes.
5. Insiste recurrentemente en canalizar el esfuerzo para salirse de zonas de confort e ir en procura de nuevos retos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra de manera constante su inclinación a asumir los riesgos como verdaderos desafíos, adoptando estrategias y tácticas para acometerlos con éxito.	Es propenso a asumir riesgos de manera segura. Realiza los esfuerzos necesarios luego de evaluar alternativas	Asume riesgos pero tiende quedarse en el análisis de las alternativas.	Necesita se ayuda y depende de otros para asumir riesgos.	No asume riesgos y al contrario se muestra temeroso o demasiado precavido.

Competencia 3: Acuciosidad

Definición

Capacidad para seguir una "pista", indicio o señal en torno a una situación sujeta a diagnóstico, análisis o investigación, con relación a un resultado u objetivo buscado.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Es persistente en el seguimiento de indicios y examinar datos.
2. Se muestra consistente en sus análisis e investigaciones aportando nuevas "luces" sobre la materia investigada.
3. Es incisivo en cuanto a la profundidad con que aborda los temas en cuestión.
4. Sabe sacar conclusiones valiosas a partir de las hipótesis de trabajo
5. Su capacidad de síntesis llegar al fondo de la materia investigada.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es sumamente incisivo en la búsqueda de indicios o pistas sobre alguna situación crítica, llegando a fondo de los asuntos.	Se mantiene alerta en la búsqueda de indicios y pista sobre los asuntos investigado, logrando la mayoría de las veces a acertar en sus conjeturas.	Demuestra que sabe ir al fondo de los asuntos por medio del seguimiento de indicios. Cumple con la fase que se le solicita dentro de la investigación.	Se muestra carente de consistencia en el seguimiento de indicios o pistas, lo que obliga a presionarlo para que cumpla con lo solicitado en esa materia.	Evidencia falta de actitud para ir a más a fondo de los asuntos que se le asignan. Poco consistente y confiable en esta materia.

Competencia 4: Adaptabilidad

Definición

Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios.
2. Es abierto y flexible en aras de incorporar sugerencias o aportes de otros.
3. Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral.
4. Se mantiene alerta y se actualiza con respecto a lo que pasa en el entorno de su actividad.
5. Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Suele amoldarse a los cambios de una manera adecuada, guiando a otros a ver en las nuevas tendencias oportunidad de desarrollo y crecimiento.	Adopta cambios de manera oportuna y en lo pertinente, realiza los ajustes a las nuevas tendencias.	Demuestra que puede ir al ritmo de los cambios y en lo que la organización le solicita con respecto a los nuevos requerimientos.	Suele resistirse a los cambios por lo que pocas veces se adapta a lo solicitado,	Mantiene una actitud resistente al cambio y de manera recurrente hace lo necesario para ir en contra.

Competencia 5: Administración de la Confianza

Definición

Capacidad para generar confianza a través de una gran disposición y siendo abierto con los que interactúa. Es coherente y tiende a hacia posiciones claras.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Promueve un ambiente de confianza donde los clientes, pares o colaboradores pueden expresarse con libertad.
2. Refuerza a los demás estimulándolos a dar su criterio u opinión.
3. Puede manejar el disenso o el desacuerdo de una manera constructiva.
4. Establece una comunicación fluida con los demás la cual permite el mutuo entendimiento.
5. Mantiene una posición clara y coherente en sus planteamientos aún en medio de la controversia.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Suele estimular la suficiente confianza como para fomentar el intercambio de criterios, de información, sobre una sana disciplina de comunicación horizontal, lo que se traduce en excelentes aportes.	Adopta niveles de confianza apropiados; señalando el camino para el entendimiento y logro de propuestas.	Se involucra personalmente Y cara a cara con los demás, para aportar ingredientes para un clima de confianza.	Suele retraerse y en consecuencia no alcanza a generar el suficiente clima de confianza.	Hace muy poco o casi nada por contribuir a la generación de un clima de confianza.

Competencia 6: Asertividad

Definición

Habilidad social que se manifiesta en una actitud transparente y constructiva en la relación con otros y sobre todo en el abordaje de situaciones difíciles o conflictivas en las que se requiere planteamientos verbales concretos y oportunos que conduzcan a decisiones u orientaciones correctas..

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe manifestar su desacuerdo en forma serena y equilibrada.
2. Aborda las situaciones con argumentos y sin mostrar descontrol u enojo.
3. Permite a la contraparte exponer sus argumentos y está atento a ellos.
4. Respeta otros criterios emitidos, aunque no concuerden con los suyos.
5. Suele ser oportuno en los señalamientos que aporta.

Escala Conductual

Superlativo	Eficiente	Promedio Suficiente	Por debajo de lo esperado	Insuficiente
Esta anuente a hacer planteamientos sobre situaciones críticas con gran tino y manejo de los aspectos emocionales implicados.	Es proclive a expresar su punto de vista de manera oportuna y correcta, lo que le permite abordar situaciones críticas-	Demuestra que puede argumentar sobre la base del respeto a otros.	Se conduce medrosamente en las situaciones que deben abordarse de manera asertiva, lo que lo lleva a agravar la situación.	Evade afrontar situaciones en las que se debe actuar con asertividad

Competencia 7: Atención al Detalle

Definición

Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Es minucioso en el manejo de datos.
2. Tiene facilidad para categorizar información a partir de volúmenes densos de ésta.
3. Analiza la información de una manera precisa.
4. Presta atención a detalles que para otros pasan desapercibidos.
5. Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es minucioso en grado sumo prestando atención a detalles inmersos en grupos de información densa o compleja, lo cual le permite circunscribir todo aquello que reviste interés o es útil para procesos ulteriores.	Categoriza apropiadamente la información clave y sabe discriminar lo que es relevante de lo que no.	Analiza y procesa detalles dentro de volúmenes de datos e información, de conformidad a los requerimientos de la organización.	Hace un esfuerzo evidente por prestar atención al detalle, pero tiende a abrumarse o a dispersarse cuando la información es densa o compleja.	Poco minucioso o detallista, deja pasar muchos aspectos claves.

Competencia 8: Autoaprendizaje

Definición

Aptitud y actitud del individuo en procura de adquirir nuevos conocimientos técnicos y desarrollar habilidades. Implica la capacidad de apreciar y valorar nuevas formas de aprendizaje, en aras de incrementar su capacidad de realización y generación de ideas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Suele buscar información técnica o profesional que incorpora mediante ajustes a su gestión.
2. Adopta nuevas ideas a partir de su propia búsqueda de información, lo que le permite mejorar los procesos.
3. Asiste por iniciativa propia a seminarios o talleres de actualización y comparte el aprendizaje obtenido con otros.
4. Dedicar cierto tiempo mensual a la lectura de artículos o libros relacionados con su especialidad.
5. Utiliza sus propias experiencias como “vetas” de lecciones aprendidas que comparte abiertamente con otros.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se mantiene en constante actualización, incorporando a su gestión nuevos conceptos, aplicaciones y formas innovadoras que contribuyen a la mejora continua suya y de otros.	Está abierto a cultivarse y buscar valor en nuevas métodos y técnicas para mejorar su propia gestión.	Cumple con lo requerido en cuanto a su actualización sin necesariamente ir más allá de lo requerido.	Muestra una actitud conformista y raras veces hace lo necesario para actualizarse.	Es renuente al auto-aprendizaje. Se muestra apático e indiferente a este requerimiento.

Competencia 9: Autoconfianza

Definición

Confianza, seguridad en sus propias en las capacidades y aplomo frente a diversas situaciones, conduciéndose con convencimiento y certeza de su potencial para atender y resolver cualquier evento crítico en su entorno laboral o fuera de éste.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe cómo actuar frente a situaciones límites.
2. Muestra seguridad o aplomo en medio de condiciones difíciles o tensas.
3. Asume retos o desafíos que otros no se atreven a acometer.
4. Se involucra con entusiasmo en tareas gravosas o con alto grado de complejidad.
5. Se conduce con seguridad en medio de incidentes críticos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
En las condiciones más difíciles o críticas muestra una gran confianza en su capacidad y potencial para abordarlas.	Asume su rol en medio de incidentes críticos, exteriorizando confianza en su manejo.	Muestra la necesaria confianza frente a diversas situaciones, lo suficiente como para salir avante.	Actúa con confianza cuando las circunstancias no son demandantes, no obstante, tiende a dudar o mostrarse inseguro cuando la presión es mucha.	Exterioriza muchos indicios emocionales de inseguridad.

Competencia 10: Autocontrol

Definición

Capacidad del individuo de controlar las emociones e impulsos propios para adecuarlos a situaciones o circunstancias. Implica de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros y responsabilidad por sus propias acciones

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Guarda la adecuada compostura en situaciones límite o tensas o críticas.
2. Sabe crear una atmósfera de entendimiento aún en medio de actitudes agresivas o negativas.
3. Suele darse un espacio para sí mismo cuando está enojado con tal de no emitir una respuesta hiriente.
4. Permanece sereno aun cuando la persona o personas con las que interactúa no lo estén.
5. Suele identificar su estado de ánimo con miras a controlarse, adecuando su comportamiento al entorno y situación.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se comporta siempre en calma y control de situaciones a pesar de la tensión o gravedad de las mismas, generando una atmósfera para el mutuo entendimiento.	Asume su propio control y hace lo posible por generar condiciones para entendimiento con otros.	Por lo general se muestra calmado y en control de sus propios impulsos. No obstante tiende a perder el control de la situación cuando la presión en mucha.	Actúa de manera descontrolada y tiende a irritarse en medio de situaciones de control. Necesita ayuda de otros para retomar su propio control.	Pierde su propio control en situaciones tensas, agravando el problema o situación.

Competencia 11: Autodesarrollo

Definición

Capacidad para planear e implementar su propio desarrollo personal desde una perspectiva no solo profesional sino amplia e integral.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Se interesa por mejorar constantemente su perfil de conocimientos profesionales y técnicos.
2. Participa activamente en seminarios, talleres, cursos y distintas modalidades formativas.
3. Aplica a su trabajo nuevos aprendizajes que enriquecen su quehacer.
4. Evidencia una cultura general que va más allá de lo que su gestión implica.
5. Comparte con otros sus conocimientos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Manifiesta una actitud permanente hacia su propia mejora técnica o profesional, lo que incide no solo en una mejor gestión sino en una vasta comprensión de aspectos culturales, políticos, sociales, económicos y de la vida en general.	Evidencia interés en cultivarse personalmente en aras de lograr un mayor desarrollo dentro de la organización.	Se interesa por adquirir conocimientos y actualizaciones para cumplir con los requerimientos de su puesto actual.	Está interesado en temas de autodesarrollo, pero no ha hecho lo suficiente como para concretar ese interés.	No muestra interés en su propio autodesarrollo. Está estancado.

Competencia 12: Autodisciplina

Definición

Es riguroso y exigente consigo mismo lo que le permite cumplir con los requerimientos, cometidos y todo tipo de asignación formal con efectividad y oportunidad.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Es capaz de diseñar y controlar sus propias rutinas de trabajo.
2. Controla con efectividad sus planes de acción, adoptando por sí mismo mecanismos de verificación y control.
3. Muestra compromiso y puntualidad con respecto a fechas, horarios y cumplimiento de cronogramas de trabajo.
4. Informa a su superior sobre el cumplimiento de asignaciones o tareas, sin que necesariamente se le soliciten informes o medien presiones.
5. Es riguroso en cuanto a cumplimiento de planes en los plazos establecidos comprometiéndose de manera irrestricta.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se desempeña de manera sumamente eficiente en todos los puntos relevantes de su programa de trabajo, gracias al ejercicio de una rigurosa disciplina de auto-monitoreo.	Es propenso a comprometerse mediante su propia iniciativa con la mayoría de los requerimientos que giran en torno al cumplimiento de programas, horarios, etc.	Se muestra proclive a cumplir con horarios o programas por iniciativa propia, aunque a veces se le deben hacer recordatorios.	Actúa de forma irregular en cuanto a su propia disciplina. Tiene altibajos y a veces tiene serios incumplimientos.	Se muestra evasivo en cuanto a su propia autodisciplina. No evidencia que auto disciplinado en forma alguna

Competencia 13: Automotivación

Definición

Búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva y propositiva mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. En medio de las dificultades suele expresar y / o demostrar aplomo y confianza.
2. Suele exteriorizar un alto nivel de entusiasmo y compromiso con respecto a los proyectos, tareas, o asignaciones
3. Su estado de ánimo es por lo general alegre, afable y positivo.
4. Se mantiene con una actitud positiva aún ante problemas o situaciones críticas.
5. Demuestra entrega, empeño y constancia en todo lo que se le asigna y asume.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se involucra activamente en todo lo que emprende con entusiasmo y energía creativa. Inspira a otros a través de su propia motivación.	Se comporta de manera positiva y propositiva la mayoría de las veces, lo cual suele estimular a otros.	Exterioriza un entusiasmo y por lo general una auto motivación para emprender lo que se le solicita.	Su actitud evidencia apatía y poca entrega en lo que hace o emprende.	Se comporta totalmente indiferente. No evidencia poseer auto-motivación.

Competencia 14: Autoridad

Definición

Capacidad para ejercer la autoridad y el poder formal que le otorga la organización para hacer cumplir las políticas de la organización dentro de un marco de respeto a los subordinados.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Es claro y preciso e cuanto a la emisión de órdenes o directrices dirigidas a sus colaboradores.
2. Sabe ejercer la autoridad sin excederse en sus atribuciones.
3. Es firme en cuanto a hacer valer la autoridad que le ha sido conferida.
4. Es capaz de tomar medidas disciplinarias cuando detecta desviaciones de las normas y políticas establecidas.
5. Ha generado credibilidad entre sus colaboradores por el adecuado uso de su autoridad.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Ejerce la autoridad que le ha sido facultada de manera efectiva y respetuosa, haciendo que se logren los cometidos de manera efectiva, y estimulando el irrestricto cumplimiento a las normas.	Se pliega de manera adecuada a los cánones de la autoridad que le ha sido dada, lo que le permite conducir hacia el cumplimiento de metas y objetivos.	Está atento al cumplimiento de la autoridad que le ha sido dada. Sin embargo tiene algunos inconvenientes en hacerse obedecer.	Se le debe recordar con alguna frecuencia que ejerza la autoridad que le ha sido conferida.	Es incapaz de ejercer autoridad, lo que ocasiona muchos problemas derivados.

Competencia 15: Autosupervisión

Definición

Capacidad para trabajar y cumplir asignaciones sin supervisión o presión de ningún tipo, lo que implica lograr los objetivos dentro de los lineamientos organizacionales, buscando la efectividad, sin que necesariamente medie la presión por el rendimiento de cuentas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Verifica sus compromisos con la debida frecuencia.
2. Revisa el avance de sus acciones o planes y hace los ajustes pertinentes de manera oportuna.
3. Saber atender u ocuparse de los aspectos relevantes del trabajo.
4. Es oportuno para hacer ajustes o cerrar brechas con respecto a los cometidos.
5. Asume de manera autónoma el control para decidir sobre cuestiones imprevistas

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Manifiesta un gran compromiso personal por dar seguimiento y control a su propio programa de trabajo, adoptando acciones oportunas y efectivas en aras del cumplimiento en todos sus extremos.	Hace lo necesario por dar seguimiento a los compromisos con sentido de oportunidad.	Cumple con lo requerido mediante su propio seguimiento de los compromisos.	Evidencia poca autodisciplina en los aspectos formales que tiene relación con los compromisos adquiridos.	Se comporta de manera poco autodisciplinada. Tiene constantes brechas debido a su apatía.

Competencia 16: Capacidad de Asesorar

Definición

Es la gama de conocimientos y experiencias que permiten a una personas facilitar y orientar de manera efectiva otros en los ámbitos donde se desenvuelven, aportando recomendaciones que contribuyen al logro de los objetivos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe aportar recomendaciones y “tips” a sus colaboradores, colegas o clientes.
2. Se anticipa y canaliza la asesoría de una manera oportuna y conveniente para los objetivos estratégicos del área o institución.
3. Sabe escuchar las inquietudes de sus colaboradores, compañeros o clientes acerca de situaciones y aspectos atinentes.
4. Dispone de un bagaje de información respaldada para propósitos ulteriores.
5. Documenta sus aportes, recomendaciones y asesorías de manera apropiada.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Sabe aportar recomendaciones y “tips” a sus colaboradores, colegas o cliente, anticipándose y canalizando dicha asesoría de una manera oportuna y conveniente para los objetivos estratégicos del área o institución.	Aporta las recomendaciones que le son requeridas, coadyuvando de manera tangible al logro de los objetivos y metas planteados.	Asesora a sus clientes, cristalizando sus recomendaciones en muchos casos.	Realiza un esfuerzo por asesorar a sus clientes, pares o colegas. Empero carece de algunas habilidades que son críticas para ser más efectivo en este cometido.	No demuestra interés por brindar asesoría. Apático y distante.

Competencia 17: Capacidad de Abstracción

Definición

Capacidad para analizar relaciones entre las cosas a partir de constructos, conceptos o teorías y de extraer detalles y correlaciones de ese todo ya elaborado.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Suele elaborar marcos de referencia para la reflexión y la acción.
2. Se documenta adecuadamente en cuanto a utilización de postulados y premisas.
3. Demuestra que maneja un pensamiento profundo y con asidero en sólidas bases teóricas.
4. Es efectivo haciendo que lo complejo parezca simple y comprensible.
5. Contribuye a generar cultura de aprendizaje y desarrollo del pensamiento.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de utilizar amplios y profundos marcos de referencia teórica para plantear acciones en la práctica que tienen solidez y aplicabilidad.	Demuestra que tiene pensamiento complejo que puede ayudar a robustecer planteamientos prácticos.	Cumple con el dominio de algunos principios y postulados. Lo suficiente como para dar respaldo a sus planteamientos.	Carece del suficiente andamiaje teórico, como para dar una mayor contribución en los temas relacionados.	Demasiado pragmático o simplista en sus planteamientos.

Competencia 18: Capacidad de Análisis

Definición

Capacidad para establecer inferencias a partir de hipótesis y hechos. Habilidad para analizar variables, indicadores y datos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Aporta profundidad a los análisis en los que interviene.
2. Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables.
3. Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos.
4. Es certero en el aporte de información que da validez sus hipótesis.
5. Tendencia a ser sistemático o estructurado en la agrupación de datos, indicadores o variables en torno a determinada cuestión.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra en todos sus análisis gran rigor y precisión para aportar criterios y planteamientos valiosos.	Aporta a partir de sus análisis opiniones y criterios muchos de los cuales que son valederos para la toma de decisiones.	Cumple a través de sus análisis con aportes algunos de, cuales son utilizados para lo pertinente.	Demuestra poca capacidad de análisis, omitiendo información clave.	Omite en todos los casos y situaciones la realización de análisis pertinentes.

Competencia 19: Capacidad de Concentración

Definición

Capacidad que consiste mantener la mente en uno o varios puntos clave de una situación, sin perder la perspectiva en torno a los mismos ni el contexto donde se desarrollan los acontecimientos

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Se mantiene enfocado en un asunto o problema.
2. Tiene la tendencia a mantener el control sobre los puntos álgidos de una situación de una manera adecuada y certera.
3. Es proclive a analizar a profundidad situaciones que otros "ven" de forma superficial.
4. Sabe dilucidar o resolver situaciones gracias a su capacidad de análisis.
5. Es claro y conciso en sus análisis, aportando información relevante o clave.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Su capacidad de concentración le permite enfocarse en aspectos críticos sin perder el control sobre los aspectos relevantes.	Muestra un gran capacidad de concentración, manteniendo el enfoque sobre muchos de los puntos clave-	Está atento y concentrado en lo que se le solicita, especialmente sobre puntos que le han sido predeterminados. .	Evidencia falta de concentración. Se concentra solo en aspectos periféricos.	Pasa desconcentrado o despistado respecto a asuntos que requieren atención.

Competencia 20: Capacidad de Coordinación

Definición

Capacidad de establecer contactos formales y de unir esfuerzos con otros para lograr objetivos comunes o compartidos, dentro y fuera de su unidad.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe establecer redes de colaboración en su unidad y fuera de ella.
2. Establece un equilibrio adecuado entre los recursos, el tiempo y la logística requerida.
3. Realiza gestiones efectivas para facilitar los planes en acción.
4. Está al tanto de que los procesos de coordinación fluyan adecuadamente.
5. Hace ajustes oportunos para que la coordinación cumpla con las expectativas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es sumamente efectivo en establecer coordinación sin importar la complejidad de la tarea o proyecto asignado.	Logra hacer la coordinación requerida en tiempo, espacio y oportunidad.	Tiende a lograr la coordinación requerida. No obstante, requiere ayuda o recordatorios para lograrlo.	Tiene altibajos pues a veces logra la coordinación requerida pero en ocasiones, se ve abrumado o sobrepasado por los requerimientos.	Evita establecer coordinaciones y lo hace luego de que se le presiona, pero sin efectividad.

Competencia 21: Capacidad de Evaluación

Definición

Capacidad para evaluar a su personal con objetividad y de brindarle realimentación y acompañamiento para el cierre de brechas para la mejora tanto individual como grupal.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Visión Sistémica

1. Sabe establecer y aplicar medidas de cumplimiento o estándares para su personal.
2. Realiza seguimiento periódico y oportuno al desempeño del personal.
3. Sabe establecer planes para cerrar brechas y otras acciones de mejora.
4. Brinda guía y acompañamiento a su personal en el proceso de mejora.
5. Se compromete con el cumplimiento de las normas del sistema de evaluación.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Actúa como líder en la gestión de desempeño de su personal dando un aporte sobresaliente que permite el cierre de brechas y el mantenimiento de una disciplina evaluativa efectiva y plegada a las normas de la empresa.	Se compromete en la evaluación de su personal de una manera decidida y constructiva.	Gestiona la evaluación del desempeño de una manera acorde a las normas de la organización. Cumple.	Se involucra en la evaluación del desempeño de su personal, pero tiene fallas de seguimiento.	No se compromete en nada en lo que respecta a la evaluación del desempeño de su personal. Deficiente.

Competencia 22: Capacidad de Negociación

Definición

Capacidad para obtener resultados en transacciones con otros, lo que supone el alcance de réditos tangibles como producto de las negociaciones efectuadas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe persuadir a las contrapartes para que se plieguen a sus propuestas.
2. Obtiene ventajas en transacciones que generan valor para la organización.
3. Sabe diseñar tácticas de negociación que se ajustan al perfil de los "actores" que interviene.
4. Mantiene bases de datos apropiadas que sirven de respaldo para las gestiones de negociación.
5. Suele proponer negociaciones en las que se manifiesta con fuerza posiciones ganar-ganar.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Logra obtener enormes ventajas y réditos como producto de las negociaciones que realiza.	Sabe negociar mediante una adecuada persuasión sobre las contrapartes, logrando ventajas.	Tiende a negociar sobre la base de pautas y guías predeterminadas. Cumple con lo requerido.	Se queda corto en las negociaciones, dado que omite aspectos claves que generan ventajas.	Se muestra apático o renuente a negociar, ya sea por inhibiciones o limitaciones propias.

Competencia 23: Capacidad Inductiva

Definición

Capacidad, disponibilidad y voluntad para orientar, inducir o re-inducir a compañeros de trabajo en el conocimiento de las políticas, normas, directrices y en general los cambios de la organización, con miras a coadyuvar paso a paso a una mejor adaptación de éstos a los requerimientos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Visión Sistémica

1. Demuestra tener una vocación de servir y ayudar a otros para que se adapten o re-adapten a los cambios de la organización.
2. Destina tiempo para preparar las guías para orientar a los demás.
3. Está consciente de la importancia de inducir o re-inducir a otros en los cambios que la organización ha implementado o está por implementar
4. Esta anuente a dar seguimiento y aclarar dudas a sus inducidos.
5. Está al tanto de los cambios y nuevas directrices de la organización para comunicarlas con sentido de oportunidad.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Actúa referenciado en los cambios de la organización tanto en políticas como en normas y procedimientos completo, lo que le permite tener perspectiva amplia de los que utiliza para inducir o re-inducir a otros.	Está consciente de la importancia de la orientación que debe darse en el puesto de trabajo, para que las personas puedan adaptarse más rápidamente. Actúa en consecuencia	Tiende a integrar a las personas nuevas en concordancia con lo que la organización establece.	Se esfuerza e involucra en la inducción o re-inducción, aunque a veces no aporta la dedicación que este programa debe tener, lo que lo a cometer omisiones que restan efectividad a dicho proceso.	No muestra interés en inducir o re-inducir a otros.

Competencia 24: Capacidad Numérica

Definición

Capacidad para comprender y aplicar cálculos numéricos, realizar algoritmos, así como establecer modelos matemáticos que son útiles para la resolución de problemas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe interpretar o expresar un problema mediante notación matemática.
2. Aporta modelos cuantitativos que favorecen la comprensión de las relaciones de causalidad de un problema.
3. Comprende la multifactorialidad que interviene en los problemas lo que le permite expresarla mediante modelos matemáticos exactos y precisos.
4. Sabe explicar la complejidad numérica de sus aportes mediante ejemplos sencillos.
5. Utiliza apropiadamente los recursos informáticos para los cálculos y proyecciones numéricas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Tiende a descomponer un problema complejo en sus partes componentes, a través de notaciones matemáticas que son útiles para tomar decisiones de índole estratégico y de amplio alcance en la organización.	Típicamente aplica notaciones matemáticas y algoritmos para valorar o interpretar cada problema y la solución requerida en un ámbito particular.	Aplica una capacidad numérica de conformidad a los requerimientos de su puesto.	Muestra capacidad para matemática elemental como son porcentajes, y algoritmos simples para resolver problemas, pero no puede ir más allá debido a que carece del andamiaje formativo en esa disciplina.	Es incapaz de manejar una matemática simple o elemental.

Competencia 25: Capacidad de Respuesta

Definición

Rapidez mental y de acción para responder a diversos requerimientos internos y / o externos en torno al trabajo que ejecuta.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Es oportuno en cuanto a reaccionar a requerimientos internos o externos.
2. Sabe articular respuestas precisas ante dificultades o contingencias.
3. Anticipa cambios y actúa en consecuencia.
4. Genera aportes ante las demandas del entorno donde se desenvuelve.
5. Realiza ajustes rápidos y acordes a las situaciones que se presentan.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra gran capacidad de respuesta en situaciones límite o ante requerimientos del entorno, aportando acciones efectivas.	Tiende a ser efectivo en cuanto a la capacidad de respuesta requerida, aportando lo necesario ante los requerimientos.	Demuestra que puede reaccionar ante diversos requerimientos. Cumple con la expectativa.	Suele reaccionar de manera tardía. Solamente en pocos casos reacciona con sentido de oportunidad.	Reacciona de manera tardía o de manera extemporánea.

Competencia 26: Capacidad de Síntesis

Definición

Capacidad para resumir hechos, datos e indicadores en reportes (escritos o verbales) que reflejen fielmente lo esencial dentro del conjunto de información recopilada.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Es conciso a la hora de abordar un informe extenso o denso.
2. Ubica con exactitud el "meollo" de asuntos por complicado que parezcan.
3. Organiza sus ponencias yendo al grano de los asuntos clave.
4. Establece los puntos esenciales en sus agendas de trabajo.
5. Desarrolla planes de acción que tocan aspectos esenciales de su proceso a cargo.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Resume hechos, datos, hallazgos e información en general con eficiente sentido de la síntesis, circunscribiendo lo que es estrictamente relevante.	Se muestra preciso y conciso en el resumen de datos, hechos o información en general.	Cumple con lo requerido en cuando a la síntesis de la información que maneja o gestiona.	Se le dificulta sintetizar a pesar de que lo intenta.	No tiene capacidad de síntesis y más bien tiende a la literalidad en el manejo de la información.

Competencia 27: Capacidad de Investigación

Definición

Capacidad para obtener información relevante, analizar datos, inferir relaciones y sacar conclusiones a partir de los trabajos para proyectos que se realicen.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Suele iniciar y concluir investigaciones que detectan hallazgos o aspectos importantes que estaban subyacentes.
2. Establece correlaciones a partir de hechos aislados o indicios.
3. Aporta validez o nivel de acierto a sus conclusiones como resultado de las pistas obtenidas.
4. Mantiene las fuentes de información debidamente accesibles para los requerimientos de información.
5. Optimiza el uso la información obtenida por medio de sus investigaciones de manera que ésta pasa a ser útil para lo fines organizacionales previstos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Llega a fondo de los asuntos que investiga mediante de una optimización máxima de la información que recolecta o recaba.	Identifica con precisión hallazgos mediante una adecuada correlación de las de los hallazgos detectados.	Cumple con llegar a fondo de las investigaciones asignadas. No obstante, no va más allá por no depurar sus estrategias de investigación.	Se queda corto en sus investigaciones, al dejar por fuera aspectos relevantes para llegar a fondo de lo investigado.	Se muestra inefectivo en lo que investiga. Deficiente.

Competencia 28: Colaboración

Definición

Actitud proclive a la ayuda y apoyo a otros de manera desinteresada.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Está pendiente de otros en aras de ayudarles en sus cometidos.
2. Tiene una actitud dispuesta cuando se le solicita ayuda.
3. Trabaja con sentido de lo que es el flujo de las actividades lo que le permite estar atento en aquellos puntos donde deber brindarse colaboración.
4. Tiene disposición para ayudar a que otros mejoren en su quehacer.
5. Está anuente a “correr la milla extra” cuando es requerido

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Ejecuta acciones de colaboración de manera desinteresada, aportando el esfuerzo que sea necesario para que el trabajo se haga con calidad y en el tiempo requerido, cumpliendo con los indicadores y estándares de la organización.	Aporta colaboración tanto dentro como fuera de su unidad, lo que permite impactar positivamente las metas.	Colabora cuando es requerido y de conformidad a lo que se le solicita.	Se le debe insistir o hacer recordatorios para que colabore, ante lo cual se suma como uno más del equipo.	Renuente a colaborar. Busca excusas y todo tipo de justificaciones para no hacerlo

Competencia 29: Compatibilidad Emocional

Definición

Capacidad para adaptarse a los condiciones del entorno laboral, de una manera adecuada logrando equilibrio emocional frente a las situaciones de estrés, soportando mejor la presión y condiciones demandantes.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Realiza su trabajo de manera eficiente, independientemente de las condiciones críticas de su entorno laboral.
2. Mantiene el control emocional en medio de presiones del trabajo.
3. Sabe encontrar sentido a lo que hace pese a factores desgastantes o a altas demandas productivas.
4. Tiene reacciones adecuadas con clientes, compañeros o pares a pesar de las presiones del medio.
5. Demuestra una actitud positiva y propositiva ante situaciones límite o de difícil.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Mantiene una actitud emocional equilibrada y en medio de dificultades y cuestiones demandantes de su entorno laboral.	Suele adaptarse a presiones del medio, mostrando una buen actitud y compromiso con lo que hace	Evidencia actitud y aptitud para salir adelante pese a las condiciones del medio.	Tiene altibajos emocionales que afectan su trabajo.	Se desploma emocionalmente con facilidad ante las situaciones críticas el entorno laboral.

Competencia 30: Comportamiento ante Fracayos

Definición

Capacidad para sacar ventajas de las situaciones difíciles o críticas en las cuales los resultados no han sido acorde a lo esperado. Implica poseer una actitud de autocrítica positiva y constructiva.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe levantarse de situaciones negativas o difíciles.
2. Ha sabido aprovechar los puntos de inflexión para generar aportes positivos.
3. Mantiene un adecuado estado de ánimo a pesar de confrontar situaciones frustrantes.
4. Tiende a autoevaluarse o a examinarse con miras a mejorar.
5. Es proclive a ver soluciones en vez de obstáculos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se comporta de manera equilibrada y serena ante diversos reveses o fracasos, lo que le permite redefinir e implementar estrategias y tácticas frente a nuevos desafíos.	Realiza análisis y razonamiento equilibrados ante situaciones adversas, reaccionando positivamente ante nuevas demandas.	Analiza los resultados luego de fracasos. No obstante requiere de refuerzo o estímulos de otros para no frustrarse.	Tiende a sentirse mal o decepcionado por los fracasos, lo que le dificulta sobreponerse.	Se derrumba ante los fracasos y demuestra una frustración evidente.

Competencia 31: Compromiso con la Organización

Definición

Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad.
2. Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas.
3. Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.
4. Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos.
5. Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de comprometerse significativamente con lo que la organización demanda de él o ella, aportando acciones alineadas a las disposiciones y directrices institucionales.	Controla con efectividad plazos, procedimientos y resultados, con respecto a sus compromisos.	Da seguimiento a sus compromisos con miras a cumplir con lo que la organización requiere.	Defeciona en sus compromisos relevantes, debido al poco seguimiento que brinda a éstos.	Se muestra apático o indiferente ante los compromisos formales pautados por la organización.

Competencia 32: Comunicación Escrita

Definición

Capacidad para redactar con claridad, precisión y concisión informes, memorandos, memorias o diversos documentos, mediante la utilización efectiva de las reglas gramaticales y ortográficas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Domina las reglas gramaticales y ortográficas vigentes.
2. Conoce y aplica los formatos de documentos de conformidad a lo que establece la organización.
3. Las ideas que expresa por escrito son claras.
4. Redacta informes técnicos siguiendo normas comúnmente aceptadas.
5. Sabe hacer cierre de ideas o resúmenes que sintetizan los aspectos relevantes y medulares de conjuntos más amplios de información.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Utiliza un estilo de redacción que cumple con todas las normas y reglas de redacción usualmente aceptadas, lo que redundará en informes completos y claros que permiten a los lectores una fácil y efectiva comprensión de los contenidos.	Sus informes expresan claridad y permiten a los lectores concentrarse en el hilo conductor y captar la idea central gracias a la coherencia de los contenidos.	Sus informes son claros y comprensibles. Logra transmitir las ideas centrales.	Tiene algunas dificultades en la redacción de los informes debido a desconocimientos de reglas básicas de redacción y/u ortografía.	Redacta de forma ambigua o coloquial, lo que se traduce en informes que no cumplen con las expectativas.

Competencia 33: Cumplimiento de Normas

Definición

Capacidad para comprender y aplicar las diversas normas de la organización, siguiendo sus pautas y comprometiéndose con sus alcances.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Acta las normas de la organización de manera inmediata.
2. Se esfuerza por contrastar las acciones con las disposiciones o pautas de las normas.
3. Vela porque los demás cumplan con lo dispuesto por las normas.
4. Revisa periódicamente las normas para prevenir desviaciones.
5. Muestra disciplina personal en la implementación de las normas, sirviendo de ejemplo para los demás.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se involucra de lleno en el acatamiento de las normas proveyendo el espacio necesario para dar instrucciones sobre éstas y para inducir en los demás el compromiso necesario para su efectiva comprensión y aplicación.	Está anuente a la aceptación de las normas organizacionales y aporta lo necesario para que ésta se instauren,	Cumple con las normativas organizacionales, según lo dispuesto,	Hace un esfuerzo por acatar las normas, pero falla en que otro las cumpla a cabalidad.	Apático e indiferente en la observancia o aplicación de las normas.

Competencia 34: Confiabilidad

Definición

Actitud y aptitud para asumir cualquier gestión y lograr lo encomendado, de acuerdo a las directrices.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Hace las cosas bien desde la primera vez.
2. Los resultados de sus procesos o servicios siempre están acordes a las expectativas.
3. Se asegura que sus tareas cumplan con los parámetros establecidos.
4. Genera confianza en sus usuarios o contrapartes por la consistencia de sus servicios.
5. Está presto a escuchar sugerencias que utiliza como mejoras.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es sumamente confiable en su gestión, aportando gran seguridad y robustez tanto en los medio como en los fines que utiliza, de manera que esto incide de manera significativa en réditos o resultados positivos.	Actúa diligentemente para aportar confiabilidad en lo que hace, proponiendo y ejecutando mejoras en los procesos y servicios derivados.	Demuestra interés en aportar confiabilidad en los procesos asignados, cumpliendo satisfactoriamente con lo requerido.	La mayoría de las veces es poco confiable en los medios y fines que utiliza para su gestión. Comete muchos errores.	No muestra interés en una gestión confiable. Está plagado de errores que afectan su gestión y la de otros.

Competencia 35: Conocimiento Organizativo

Definición

Dominio de la forma como están constituidos los roles formales en la organización, las estrategias, las políticas y, en general, el conjunto de normas que regulan sus actividades en el entorno donde se desenvuelve.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Vela por el efectivo cumplimiento de controles normativos y procedimientos.
2. Brinda orientación clara sobre las políticas y procedimientos de la organización.
3. Conoce diversas políticas, normas y procedimientos de la institución y sabe actuar en consecuencia.
4. En casos necesarios, realiza alineamientos entre las misiones de los puestos a cargo y la misión de la organización.
5. Verifica que los aspectos claves de los procesos a su cargo sean acordes a los procedimientos prescritos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de implementar acciones de manera alineada a la estrategia con base en el conocimiento a fondo de la organización y su doctrina.	Se muestra perspicaz en cuanto a lo que la organización quiere, lo que le permite reflejar en sus procesos los mandatos organizacionales.	Cumple con las directrices y normas siempre y cuando le sean proporcionados recordatorios o pautas al respecto.	Suele perder de la perspectiva de lo que la organización ha dictaminado a través de sus normas o lineamientos; lo que incide en acciones desalineadas.	Evidencia apatía o prácticamente ningún interés en cumplir con las normas o lineamientos.

Competencia 36: Construcción de Relaciones

Definición

Facilidad para articular relaciones formales sinérgicas entre grupos y personas, con miras a dar y obtener apoyo cuando sea necesario.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Tiene capacidad de escucha empática hacia sus colaboradores, compañeros o clientes.
2. Demuestra facilidad para generar empatía con sus funcionarios, colegas, compañeros o clientes.
3. Tiene una actitud armonizadora o conciliadora entre posiciones antagónicas o conflictivas.
4. Es coherente entre lo que ofrece y lo que aporta.
5. Demuestra proactividad a la hora de brindar apoyo a los eventos que requieren de esfuerzos integrados.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se identifica plenamente con las necesidades que la organización tiene en cuanto al cultivo de relaciones productivas ya sea con pares, clientes, colaboradores, etc. lo que impacta el servicio brindado, pues hace todo lo posible para satisfacer dichas necesidades, involucrándose directamente en su seguimiento y consolidación.	Actúa de manera congruente en aras de construir y mantener relaciones formales con otros que impacten el producto o servicio, proponiendo mejoras en el fortalecimiento de dichas relaciones.	Brinda aportes para establecer relaciones constructivas con el fin de mantener un buen ambiente de entendimiento. No obstante, se le deben dar pautas para que mantenga esa tendencia.	Suele perder de vista la importancia de dar mantenimiento a la construcción de relaciones; lo que incide en acciones de servicio erráticas.	No demuestra ningún interés en la construcción de relaciones y por el contrario con sus actitudes ensancha la brecha en este tema.

Competencia 37: Creatividad

Definición

Capacidad de generar nuevos enfoques aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Brinda ideas nuevas que rompen esquemas.
2. Genera de manera más o menos constante nuevas formas de abordar los problemas.
3. Aporta métodos o procedimientos nuevos.
4. Identifica formas más simples y más funcionales para mejorar tareas o procesos.
5. Examina en forma constante los procesos para introducir cambio o mejoras.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra una marcada tendencia a pensar de manera sumamente original, lo que redundará en planteamientos y acciones novedosas que impactan los resultados de la organización.	Se identifica con esquemas novedosos lo que lo lleva a proponer nuevas formas de hacer las cosas.	En lo posible hace un esfuerzo por pensar y actuar de manera creativa. No obstante se le dificulta desprenderse de esquemas anteriores.	Acude más a la "viejo conocido" que a lo nuevo por conocer. Le cuesta en demasía percibir y detectar enfoques creativos	Es rutinario y en nada tiende hacia lo creativo, Se aferra de manera obcecada a los esquemas conocidos.

Competencia 38: Credibilidad

Definición

Capacidad de decir lo que se hace y hacer lo que se dice. Implica asumir una actitud coherente con los valores o principios que practica, lo cual inspira y fomenta la confianza en otros.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Genera confianza entre sus colaboradores, colegas y superiores e incluso clientes.
2. Predica frecuentemente con el ejemplo.
3. Se muestra como una persona creíble por los hechos que lo respaldan.
4. Utiliza como referencia y práctica valores y principios de compromiso con la integridad.
5. Da muestra de coherencia en situaciones que lo ponen a prueba.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
De manera significativa actúa con coherencia y consistencia en todo lo que hace. Este pensar y actuar genera un impacto positivo en sus colaboradores, clientes, pares y en cualquier ámbito donde tiene interacción.	Tiende a actuar con credibilidad con respecto a lo que genera con motivo de sus intercambios formales dentro y fuera de la organización.	Hace lo posible por actuar con credibilidad. Sin embargo, algunas omisiones le dificultan que la percepción de esa credibilidad sea algo generalizado.	Actúa disonantemente en muchas situaciones. Estas inconsistencias recurrentes, le restan ser percibido como una persona creíble.	No demuestra actuar con credibilidad y por el contrario, sus actuaciones generan desconfianza.

Competencia 39: Criterio

Definición

Capacidad para aplicar acertadamente conceptos, técnicas y metodologías, así como brindar recomendaciones según su campo de especialidad.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe hacer aportes técnicos acertados que contribuyen en forma efectiva a los procesos en que interviene o participa.
2. Sus criterios generalmente están amparados a respaldos conceptuales acertados.
3. Sabe aplicar metodologías y procedimientos consistentes o congruentes con las situaciones que aborda.
4. Sus recomendaciones son valiosas en cuanto a los resultados generados.
5. Sabe incorporar nuevos aspectos técnicos que enriqueces su gestión.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Emite criterios sólidamente fundamentados lo que redundo en recomendaciones y pautas de acción que benefician la toma de decisiones y los resultados relevantes.	Es efectivo en los criterios que emite. Puede basarse en el criterio de otros para tratar de consolidar sus propios puntos de vista.	Valora las situaciones que enfrenta desde una perspectiva propia y emite criterios cuando estos le son solicitados. Requiere ser estimulado para que emita con mayor frecuencia sus criterios.	Se queda corto en la emisión de criterios y por ende falla cuando hay situaciones acuciantes de por medio.	No emite criterios y actúa evasivamente cuando se le solicitan los mismos.

Competencia 40: Delegación y Empoderamiento

Definición

Capacidad para facultar a sus colaboradores para que acometan asignaciones de mayor relevancia. Implica dotarlos de instrumentos y de la autoridad concomitante a la responsabilidad delegada.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Empoderamiento

1. Delega la autoridad en las circunstancias que así lo amerita.
2. Brinda el apoyo necesario a los delegados para que cumplan con lo asignado.
3. Respalda a los delegados cuando se presentan obstáculos, discrepancias o resultados imprevistos.
4. Sabe compartir la responsabilidad con delegados en la justa proporción.
5. Cuando delega aporta las herramientas o facilidades para que lo asignado se lleve a cabo bajo las mejores condiciones.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra un gran interés en empoderar a otros, mediante el sano ejercicio de identificar proyectos o tareas relevantes que pueden ser asumidas por los empoderados, aportando guía, seguimiento y realimentación a éstos.	Identifica todo aquello que es factible de empoderar a otros, proveyendo las pautas para que éstos logren el éxito requerido.	Tiende a empoderar a otros. No obstante, no lo hace con la regularidad debida, por lo que se le deben hacer recordatorios al respecto.	Se inclina por abarcar muchas cosas, lo que le dificulta el empoderamiento. Cuando empodera lo hace sobre aspectos que revisten poco desafío.	Manifiesta una abierta renuencia al empoderamiento. Pretende hacer las cosas exclusivamente por sí mismo.

Competencia 41: Desarrollo de Personas

Definición

Capacidad para facilitar procesos de formación y desarrollo del personal a su cargo, motivándolo a la superación y apoyándolo en la búsqueda de metas de alto rendimiento.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Demuestra de efectividad en la definición de planes de formación y desarrollo de personal.
2. Tendencia a la búsqueda de charlas u otras formas didácticas que enriquezcan al personal en lo personal y en lo técnico.
3. Suele apoyar a su personal para que concurse a puestos de mayor jerarquía y responsabilidad.
4. Proclividad a dar por sí mismo capacitación o entrenamiento a su personal.
5. Tiene la capacidad de generar un efecto multiplicador de la capacitación entre los miembros.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se orienta de manera amplia y decidida al desarrollo de sus colaboradores, proporcionado toda la ayuda y estímulos necesarios para que el personal se desarrolle ya sea fuera o dentro de su unidad.	Busca las diversas formas de estimular el desarrollo de sus colaboradores. Dando el soporte requerido.	Se involucra en el desarrollo de sus colaboradores, de una manera más selectiva que amplia. Cumple.	Deja por fuera los estímulos que los colaboradores requieren para desarrollarse. Más interesado en su desarrollo que en el de los demás.	Se muestra esquivo ante los requerimientos de desarrollo de sus colaboradores. Apático o indiferente en los requerimiento de desarrollo del personal.

Competencia 42: Destreza Comunicativa

Definición

Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe manejar información formal bajo su responsabilidad mediante esquemas apropiados y estandarizados.
2. Disemina oportunamente la información que recibe y retransmite a otros.
3. Se asegura de hacer retroalimentación oportuna respecto al impacto de la comunicación en los destinatarios.
4. Demuestra sentido de oportunidad para aclarar las comunicaciones en lo pertinente.
5. Mantiene apropiadamente el control de la documentación que respalda las comunicaciones tanto emitidas como recibidas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra experticia comunicativa en todos los ámbitos donde se desenvuelve. Suele cautivar a sus audiencias u oyentes gracias a la claridad y calidad de sus exposiciones.	Es claro en sus exposiciones y mantiene la claridad necesaria en sus mensajes como para capturar la atención.	Cumple con una comunicación fluida y con claridad de ideas.	Sus exposiciones no de todo son claras y sus mensajes tienden a ser ambiguos	Falla de manera contundente en lo que a transmisión de mensajes se refiere. Mal manejo de la expresión de sus ideas.

Competencia 43: Dirección de Personas

Definición

Capacidad para dirigir a su personal mediante el sano ejercicio de una autoridad concomitante con responsabilidad, el aporte de ejemplos y apoyo cuando sea requerido.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe delegar autoridad con la respectiva responsabilidad para el efectivo cumplimiento de deberes o asignaciones.
2. Brinda dirección apoyo y consejo al personal para realizar con efectividad las asignaciones.
3. Sabe acudir en auxilio con el fin de dar apoyo al personal cuando éstos enfrentan dificultades de carácter técnico operativo.
4. Dirige al personal con disciplina y a la vez con apertura para que este pueda dar aportes y sugerencias de mejoramiento.
5. Ejerce equidad y equilibrio en cuanto al poder formal y la autoridad inherentes a su rango.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se conduce como una persona que modela a otros a través de su ejemplo, ejerciendo una influencia y credibilidad para que sus colaboradores se plieguen decididamente a los cometidos buscados.	Muestra capacidad para dirigir mediante el uso responsable de los medios legítimos a su disposición.	En términos generales logra a través de otros los cometidos preestablecidos.	Se le dificulta que los otros cumplan con sus instrucciones, En muchos casos debe insistir para que los demás respondan a sus propósitos.	Carece de carácter necesario para dirigir a otros. Se muestra débil en la dirección de otros.

Competencia 44: Dirección por Resultados

Definición

Estilo de dirección que propone, activa y fomenta entre sus subalternos un enfoque proactivo hacia las metas de alto rendimiento, en el cual existe medición y retroalimentación de resultados de conformidad a los planes establecidos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Realiza un coaching efectivo y orientado hacia el ajuste de acciones encaminadas hacia metas de alto rendimiento.
2. Se asegura de que los planes se cumplan de acuerdo a los parámetros preestablecidos.
3. Tiende al monitoreo frecuente de los indicadores clave en cada uno de los procesos a cargo.
4. Efectúa junto con su equipo de trabajo sesiones de análisis de los resultados parciales con miras a reforzar o hacer ajustes requeridos.
5. Comparte con los miembros de su unidad nuevas formas o metodologías para optimizar la gestión.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Ejecuta acciones de dirección de otros para que se enfoquen en todos los casos y situaciones en el 20% de las actividades que impactan el 80% de los resultados; con lo que obtiene réditos tangibles.	Es efectivo conduciendo a otros hacia metas de alto rendimiento. Se involucra de lleno en el seguimiento requerido.	Aporta la guía para los medios y fines que tienen correlación con resultados. Sin embargo, la falta mayor consistencia para obtener logros a través de otros.	Se muestra errático en la conducción de otros hacia resultados relevantes. Tiene muchos altibajos.	No hace siquiera lo mínimo para dirigir a otros hacia resultados relevantes.

Competencia 45: Discreción

Definición

Actitud proclive a salvaguardar información clasificada y a mantener una posición vigilante respecto a lo que se le confía.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Establece formas de salvaguarda de la información clasificada a su cargo.
2. Mantiene absoluta discreción en el manejo de información crítica.
3. Efectúa respaldos para preservar la información.
4. Se asegura de compartir la información con los destinatarios previamente identificados.
5. Cumple con las normas y protocolos vinculados al trasiego de información.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Gestiona la información confidencial y restringida con gran celo y hermetismo, de manera que se le puede confiar cualquier dato clasificado en vista de la salvaguarda que realiza para que la información no se filtre.	Se comporta como una persona a la que se le pueden confiar datos o información clasificada.	Puede mantener la discreción y la confidencialidad en los casos que le son advertidos.	Tiende a gestionar de manera inadecuada la información que se le confía, debido a la fuga de información.	Totalmente carente de la prudencia y discreción requeridos en el manejo de información confidencial.

Competencia 46: Disponibilidad

Definición

Actitud y disposición para realizar tareas, asignaciones o diversas encomiendas fuera de horarios laborales y en la condiciones que la organización lo establezca.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Asume roles de trabajo fuera de la jornada con actitud de servicio.
2. Realiza las tareas encomendadas con gran sentido de responsabilidad plegándose a las instrucciones recibidas.
3. Deja de lado cualquier asunto personal por asumir un mandato de la organización.
4. Es auto-suficiente para realizar lo encomendado con efectividad.
5. Concluye las asignaciones o encomiendas en el tiempo establecido.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se enfoca a asignaciones o proyectos aportando un esfuerzo extraordinario y fuera de jornada, con tal de lograr que alcanzar el propósito señalado.	Esta siempre disponible y se aboca a lo solicitado prestamente.	Aporta disponibilidad siempre y cuando se le informe con tiempo.	Su disponibilidad es muy esporádica debido a que argumenta que tiene otros compromisos de por medio.	Nunca está disponible ni se muestra anuente a aportar tiempo fuera de su jornada.

Competencia 47: Dominio Cognitivo

Definición

Conjunto de conocimientos profesionales que permiten que alguien facilite, oriente y aconseje adecuadamente a otros en el ámbito profesional o técnico en que se desenvuelve, coadyuvando a logro de eficacia y eficiencia en el campo de acción.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Aplica sus conocimientos de una manera práctica y productiva.
2. Sabe transmitir sus conocimientos a otros de una manera clara y efectiva.
3. Aporta información bajo formatos sencillos y fáciles de asimilar por otros.
4. Soluciona efectivamente los problemas o situaciones de su entorno por medio de técnicas, procedimientos y acciones amparadas en su repertorio de conocimientos.
5. Dispone de un poder experto ampliamente reconocido por la calidad de sus aportes.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra de manera amplia y profunda dominio de su materia profesional o técnica a través de saberes que están amparados a conceptos y principios sólidos.	Maneja y aplica con propiedad sus conocimientos en su área de especialidad.	Cubre con sus conocimientos lo requerido para el cargo y para el intercambio con otros.	Tiene fallas o lagunas en muchos de los principios o conceptos de su área de especialidad.	Se muestra errático en sus conceptos, ignorando principios básicos elementales

Competencia 48: Dominio Normativo

Definición

Amplio dominio de diversas normas, sus fuentes y aplicación a las diversas situaciones, según el campo de que se trate.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Domina el contenido de las normas vigentes y atinentes a su ejercicio profesional en los aspectos esenciales o relevantes.
2. Sus recomendaciones están debidamente amparadas al marco de las normas que rigen la materia, de manera que dichas recomendaciones son efectivas o acertadas
3. Se informa sobre los cambios a las normas, leyes o principios, actualizándose de manera oportuna y poniendo en práctica dichos cambios.
4. Se asegura de respaldar o salvaguardar la información clave en torno a los aspectos normativos que maneja o gestiona.
5. Mantiene una actitud vigilante con respecto a al cumplimiento de las normas, mediante el seguimiento apropiado.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Conoce y aplica con gran propiedad las normas que rigen su quehacer profesional, sobre la base del dominio de los principios y aplicación a diversas situaciones.	Conoce las normas y su alcance., lo que le permite hacer adecuados planteamientos.	Conoce la mayoría de las normas; lo justo como para salir adelante en la emisión de criterios y consultas.	Se ve obligado a consultar constantemente las normas que rigen la materia: No obstante, tiende a cometer errores de interpretación	No conoce si quiera las normas más elementales que rigen su quehacer. Tiene fallas recurrentes de interpretación o aplicación.

Competencia 49: Ejecutividad

Definición

Se refiere a la capacidad realizar acciones o ejecutar directrices de conformidad a las políticas y parámetros establecidos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Ejecutividad

1. Sabe ejecutar las órdenes en el tiempo correcto.
2. Sus realizaciones efectivamente cumplen con las expectativas de la empresa o institución en cuanto los procedimientos prescritos.
3. Hace que otros cumplan con las asignaciones establecidas en el tiempo establecido y con la calidad requerida.
4. Sus acciones se enmarcan siempre dentro de límites de conformidad a las políticas de la empresa o institución.
5. Está dispuesto en cualquier tiempo y circunstancia a cumplir con lo que se le solicita.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Realiza asignaciones claves con gran acierto y apego a los principios y lineamientos organizacionales, de manera que siempre cumple con lo establecido, yendo incluso más allá o "corriendo la milla extra", si fuere necesario.	Está presto a cumplir con lo relevante que se le solicita, y lo logra sobre la base una ejecutividad manifiesta, que sirve de ejemplo a otros.	Cumple con las expectativas. Su sentido de ejecutividad le permite ir hacia adelante, pero necesita refuerzo y estímulo para mantener esa tendencia.	En los momento cruciales falla en las decisiones que toma, pues pierde el enfoque de los lineamientos organizacionales.	Se muestra falto de acción y errático en la ejecutividad requerida. Deficiente la mayor parte de las veces.

Competencia 50: Elaboración

Definición

Capacidad para diseñar o construir o materializar cualquier idea o cosa a partir de premisas, información o material disponible, sin importar el contexto o las circunstancias.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. En situaciones críticas puede poner “manos a la obra” de manera imaginativa.
2. Puede vender a otros sus ideas y a la vez complementarlas con otros aportes.
3. Suele definir vías alternativas para posibilitar los cambios requeridos.
4. Percibe puntos conexos en donde otros solo ven dispersión.
5. Puede bosquejar y materializar sus ideas de una forma concreta.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Materializa sus ideas de manera brillante, a tal punto que dichas concreciones reciben amplio apoyo y reconocimiento.	Suele elaborar propuestas que conjugadas apropiadamente añaden valor.	Realizar lo necesario por traducir sus ideas. No obstante requiere de apoyo o asesoría para depurarla.	Se le dificulta tanto articular como concretar sus ideas, aunque lo intenta.	No demuestra capacidad alguna para la elaboración de planteamientos o ideas.

Competencia 51: Empatía

Definición

Es la sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Está dispuesto a escuchar a los demás con profundo respeto.
2. Está abierto a comprender el estado emocional a partir del cual los demás exponen sus inquietudes.
3. Brinda las condiciones para que los demás se expresen con libertad y confianza.
4. Es reflexivo y actúa con recomendaciones oportunas no aleccionadoras.
5. Es capaz de mantenerse ecuánime aún ante el estado alterado de sus interlocutores.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se identifica plenamente con el estado emocional de los demás, proveyendo vías para el diálogo distendido, creando espacio para el “desahogo” y asegurándose que las personas queden satisfechas. Aporta el seguimiento en las situaciones críticas que así lo requieren.	Actúa para primero comprender y luego ser comprendido, valorando el estado emocional de los demás y aportando recomendaciones para que las personas hagan por sí mismas un esfuerzo para superar sus crisis.	Muestra interés en brindar atención a sus interlocutores. Es cuidadoso con las manifestaciones emocionales que se presentan. No obstante, esta no es una norma de actuación y lo hace solamente cuando se ve comprometido.	Trata de actuar empáticamente, pero no es del todo efectivo debido a que no sabe “leer” las señales emocionales de sus interlocutores, o bien porque no genera la suficiente confianza en éstos.	No muestra interés y tiene poca apertura para la comprensión de los demás.

Competencia 52: Energía

Definición

Tendencia hacia el mantenimiento de un ritmo de trabajo sostenido mediante el cual demuestra vigor en forma más o menos constante.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Energía

1. Muestra una actitud mental y física adecuada aun en medio de grandes presiones laborales.
2. Su actitud es visiblemente positiva y animosa durante la mayor parte de la jornada de trabajo.
3. Es poco propenso a incapacitarse en razón de cansancio físico o mental.
4. Mantiene una actitud de aliento y respaldo hacia otros miembros de su unidad de trabajo.
5. Es capaz de trabajar con un ritmo sostenido más allá de lo que prescribe la jornada.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de trabajar en intensas jornadas, con ahínco y la energía extra como para acometer situaciones demandantes y concluir con éxito.	Demuestra tener la energía suficiente para jornadas extensas y dar cierre a los ciclos.	Trabaja con la energía requerida, como para cumplir con las exigencias.	Le falta energía como para acometer asignaciones críticas o demandantes.	Suele evidenciar cansancio o falta de energía en las asignaciones demandantes.

Competencia 53: Entereza

Definición

Actitud y disciplina para cumplir sus cometidos o asignaciones, respetando lineamientos, horarios, requisitos, y normas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Entereza

1. Es fiel cumplidor de la disciplina establecida en todos sus alcances.
2. Vela porque otros cumplan con las disposiciones disciplinarias establecidas.
3. Sabe actuar con apego al marco normativo institucional.
4. Mantiene una efectiva revisión y comparación de las acciones con respecto a lo dictado por las políticas.
5. Está dispuesto a sujetarse a cambios y nuevas disposiciones emanadas del nivel superior.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se comporta con una actitud inclinada hacia la disciplina organizacional de manera decidida, siendo el mismo un modelador de esa disciplina mediante su ejemplo a toda prueba.	Logra adherirse a la disciplina organizacional de manera comprometida.	Cumple con la disciplina organizacional en sus aspectos medulares,	Dejar pasar muchos aspectos claves o importantes de la disciplina organizacional.	No hace lo necesario por cumplir con la disciplina organizacional, lo que deriva en muchas violaciones de las normas.

Competencia 54: Escucha Activa

Definición

Capacidad para escuchar a los demás con atención y respeto, aportando el tiempo para hacerlo y mediante una actitud de total apertura.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Se toma el tiempo necesario para escuchar a los demás.
2. Interrumpe cualquier tarea con tal de brindar atención a lo que le están comunicando.
3. Deja hablar a su interlocutor y lo interrumpe solo cuando es pertinente.
4. Suele tener una comunicación cara a cara con sus colaboradores, pares, colegas, clientes, etc.
5. Está atento o es consciente del estado emocional de las personas que atiende.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Identifica claramente cualquier oportunidad para comunicarse abiertamente con los demás, prestando atención a lo que las personas externan y eliminado obstáculos o barreras que puedan afectar el proceso comunicativo.	Establece por sí mismo actividades de comunicación de forma sistematizada y periódica en aras de comprender a los demás y promover un mayor entendimiento.	Es capaz de fijar espacios de comunicación con los demás, prestando la debida atención a sus interlocutores, de conformidad a lo que la organización ha normado al respecto.	Realiza un esfuerzo por tener una escucha activa, pero tiene fallas debido a interrupciones o distracciones en su entorno de trabajo.	No manifiesta interés por aplicar escucha activa con los demás.

Competencia 55: Escucha Empática

Definición

Disposición y habilidad para escuchar a otros atenta y comprensivamente.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Escucha Empática

1. Demuestra un gran nivel de apertura y comprensión de las necesidades y sentimientos de otros.
2. Sabe escuchar con gran atención los argumentos de su interlocutor.
3. Sabe darse a entender sin comprometerse en cosas que no puede cumplir.
4. Está dispuesto a mantener relaciones formales basadas en el diálogo y la negociación.
5. Adopta posiciones coherentes y equilibradas ante situaciones conflictivas o discrepancias, gracias a su capacidad de escucha y argumentación.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Hace un esfuerzo consciente de escucha activa y empática hacia los demás, con aras de primero comprender para luego ser comprendido. De esta manera capta el sentir de otros una manera efectiva.	Se mantiene atento al mensaje de los demás, comprendiendo los sentimientos o requerimientos de otros.	Tiende hacia la escucha empática. Sin embargo pierde efectividad debido distracciones.	Se le dificulta la escucha empática debido a que se pierde de perspectiva las necesidades de atención de otros.	No muestra escucha empática en ninguna situación o contexto.

Competencia 56: Emprendedurismo

Definición

Capacidad de iniciar acciones, actividades, planes y programas orientados hacia los aspectos formales del trabajo, así como el seguimiento ulterior que éstos requieran. Implica el contar con una gran visión para detectar oportunidades y un gran "empuje" para moverse en esa dirección.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Espíritu Emprendedor

1. Sabe realizar ideas, planes y proyectos.
2. Inicia acciones con gran dedicación y entusiasmo.
3. Recurre a las fuentes que sean necesarias para obtener recursos y apoyo para sus proyectos.
4. Es capaz de vencer la resistencia u oposición a sus ideas con argumentos y con hechos.
5. Suele involucrar efectivamente a otros para que se sumen a sus iniciativas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Implementa proyectos novedosos que impactan significativa los ámbitos donde interactúa, por su valor agregado y ventajas comparativas o competitivas.	Sabe concretar sus ideas a través de proyectos interesantes que afectan positivamente el sector del que su organización forma parte.	Logra poner en práctica sus ideas, pero las novedades que realiza están sujetas a los aportes originales de otros miembros de su grupo de trabajo u organización.	Muestra la intención de aportar ideas, sin embargo, no realiza acciones para concretarlas.	No hace nada nuevo ni se arriesga a hacerlo.

Competencia 57: Espíritu Visionario

Definición

Capacidad de visión necesaria e indispensable para guiar los esfuerzos en torno a un referente constante (misión/visión organizacional) y que a su vez se adscribe a la formulación de planes y esfuerzos contingentes en función de un entorno altamente dinámico.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Espíritu Visionario

1. Sabe interioriza la misión y traducirla en acciones concretas.
2. Sabe comunicar la visión a otros miembros o subordinados.
3. Efectúa alineamiento de acciones en correlación con la misión organizacional.
4. Establece planes congruentes con la visión de la institución.
5. Comprende con gran claridad las demandas del entorno donde se desenvuelve su organización, y actúa en consecuencia.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Hace un esfuerzo sostenido por guiar los esfuerzos en torno a un referente constante (misión/visión organizacional) que se traduce en la formulación de planes contingentes en función de un entorno altamente dinámico.	Se muestra con una gran visión lo que le permite diseñar diversos escenarios y anticipar acciones.	Aplica claramente su perspectiva pero fundamentalmente para acciones de corto y mediano plazo.	Carece de suficiente visión debido a que su perspectiva es principalmente de corto plazo.	Carece de espíritu visionario. Muy anclado en viejos paradigmas.

Competencia 58: Facilitación

Definición

Capacidad y vocación para instruir a otros sobre procesos, productos o servicios, amparados a principios, teorías, técnicas y prácticas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Facilitación

1. Realiza sesiones con el fin de instruir a otros sobre las mejores técnicas o prácticas.
2. Está dispuesto siempre a compartir enseñar sus conocimientos o experiencias.
3. Está pendiente de actualizarse constantemente en su campo técnico-profesional.
4. Aprovecha las labores diarias para observar aspectos que se pueden mejorar mediante el entrenamiento o capacitación.
5. Realiza contactos cara a cara con el fin de preguntar aspectos de gestión que pueden ajustarse en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se comporta como un maestro o un mentor con los demás, aportando transferencia de conocimientos y experiencia de una manera desinteresada e irrestricta.	Hace lo necesario para transferir sus conocimientos. Tiene vocación por enseñar.	Realiza tareas de facilitación, siempre y cuando éstas le sean encomendadas. No lo hace de manera espontánea.	Aporta algunos aspectos para facilitar el aprendizaje de otros, pero carece de vocación para hacerlo.	Totalmente indiferente o apático en la transferencia de conocimientos a otros.

Competencia 59: Fijación de Metas

Definición

Capacidad para fijar y concretar metas mediante parámetros, lo que le permite cuantificar las acciones y esfuerzos que emprende.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Fijación de Metas

1. Establece metas de alto rendimiento, comprometiéndose en su rendimiento.
2. Evalúa todas las alternativas que permiten conducir las acciones hacia las metas previstas.
3. Realiza cortes verificativos respecto al avance de las metas.
4. Efectúa realineamientos de las acciones con respecto a las desviaciones detectadas.
5. Logra compromisos con otros para que los esfuerzos se plieguen a los aspectos claves que permiten el logro de las metas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es obsesivo en la fijación de metas, el seguimiento y la utilización de parámetros para medir la efectividad de la gestión, lo que le permite ser oportuno y efectivo en lo que hace.	De manera constante utiliza los criterios de mensurabilidad para hacer ajustes y realinear los planes con respecto a las metas.	Trabaja sobre la base de metas que fijan otros niveles, cumpliendo con el esfuerzo de medición y seguimiento de parámetros solicitados.	Se involucra en el seguimiento de la metas, pero no tiene pleno dominio de los parámetros.	No se compromete con las metas ni en su fijación ni en su seguimiento.

Competencia 60: Firmeza

Definición

Capacidad para adoptar y mantener una posición firme y tajante frente a todo tipo de presiones, demostrando adherencia a sus convicciones y a las normas que lo respaldan.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Se mantiene firme ante situaciones controversiales mostrando ecuanimidad.
2. Es enérgico y no cede ante presiones de ningún tipo.
3. Sabe mantener su posición mediante la emisión de argumentos claros y contundentes.
4. Conoce a fondo las normativas o reglas que lo respaldan en su actuar.
5. Sabe darse a respetar evitando que lo manipulen.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Actúa con firmeza y plena convicción de la legitimidad de sus actos, amparado a políticas o normas que domina, lo que le permite mantener su postura hasta las últimas consecuencias.	Sabe actuar con firmeza en los casos en que la organización requiere de alguien que muestra valentía y decisión.	Sabe salir al paso de situaciones demandantes con firmeza. Cumple con las expectativas.	Suele fallar cuando se requiera firmeza de su parte, dado que tiende a ceder.	Carece de firmeza y por ende es manipulado por otros.

Competencia 61: Flexibilidad

Definición

Capacidad para distinguir aquellas situaciones que requieren una ampliación o apertura del margen de acción-resolución, sin caer en reglamentismos o "amarras" burocráticas, que afecten la efectividad de los resultados perseguidos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Flexibilidad

1. Suele ser flexible, cuando lo amerite, para obtener mayor criterio respecto a problemas o situaciones.
2. Suele flexibilizarse sin tender a la permisibilidad.
3. Tiende a la escogencia acertada de opciones como producto de su facilidad para escuchar a otros.
4. Ajusta sus planes o programas en la medida que otros aportes enriquecen sus propuestas.
5. Está dispuesto a rectificar si los argumentos de la contraparte lo convencen.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Aplica la flexibilidad teniendo claro que la apertura hacia otras posturas no implica permisividad. Al contrario, esa flexibilidad le permite estar abierto a toda clase de opciones que enriquecen su propia postura y decisiones relacionadas.	Muestra flexibilidad y tendencia a valorar otras posturas, que le permite amplitud de criterio.	Muestra interés en la escogencia de opciones como producto de su flexibilidad. No obstante, tiende a defender en demasía sus propios puntos de vista.	Se comporta inflexible en muchas situaciones, pues cree que la razón le asiste la mayoría de las veces.	Se comporta de manera inflexible, pues cree que solamente sus posturas son las correctas.

Competencia 62: Fluidez

Definición

Capacidad para dinamizar cursos de acción con sentido de oportunidad y celeridad aportando consistencia y apoyando la trazabilidad de programas o proyectos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Pone “manos a la obra” oportunamente y sin dilaciones.
2. Sabe identificar obstáculos y removerlos para que las acciones fluyan según lo previsto.
3. Identifica rutas críticas y adopta medidas para que las acciones vayan de acuerdo a lo programado.
4. Se preocupa porque los involucrados perciban su propio sentido de urgencia.
5. Dispone de planes contingente o planes B para minimizar contingencias.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Ejecuta los planes y programas con sentido de celeridad a tal punto que logra dar fluidez a éstos en todas sus etapas, optimizando el tiempo preestablecido.	Se orienta de manera decidida hacia la fluidez de las acciones de los proyectos, aportando el esfuerzo necesario para evitar atrasos.	Cumple con los requerimientos de fluidez de los proyectos.	Se esfuerza por dar fluidez a las acciones, pero suele tener atrasos o demoras por falta de rigurosidad.	No se preocupa por la fluidez de los proyectos,

Competencia 63: Forjador de Clima

Definición

Multiplica los retos y aplica estímulos para crear un clima que favorezca el desarrollo de sus colaboradores.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Forjador de Clima

1. Participa activamente en las acciones de amortiguamiento o mitigación para mejorar el clima de su unidad o de la empresa.
2. Brinda aportes para mejorar la comunicación intra e interdepartamental.
3. Aporta acciones para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de su unidad o equipo de trabajo.
4. Realiza esfuerzos para propiciar un ambiente laboral sea sano y armonioso.
5. Sabe sacar provecho de los conflictos en aras de consolidar la cohesión de equipo o grupal.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Hace todo lo que está a su alcance por propiciar un clima de armonía y respecto donde las personas se sientan tratadas con respecto. Se involucra en todo lo que permita mitigar brechas en las relaciones o conflictos entre los miembros, siendo estos temas parte importante de sus estrategias.	Está atento a fomentar un clima de entendimiento, buscando armonía y "puentes" de comprensión entre los miembros.	Se involucra en acciones para la mejora del clima, participando activamente en las acciones que lo favorezcan.	Reacciona tarde en las acciones que favorecen al clima organizacional. Hace esfuerzos, pero estos son tardíos o carentes de enfoque.	Apático o indiferente ante situaciones que afectan al clima de su área o unidad, por lo que en vez de ser parte de la solución, puede ser más bien parte del problema.

Competencia 64: Forjador de Cultura

Definición

Capacidad para asimilar la cultura de la empresa y adherirse a las normas, creencias y costumbres de la organización, y de transferirla a los demás mediante el sano ejercicio del recordatorio a los demás sobre los aspectos claves de la que conforman filosofía empresarial.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Visión Sistémica

1. Conoce a profundidad las normas y la idiosincrasia propia de la organización.
2. Realiza acciones para informar sobre la historia de la organización y su trayectoria.
3. Se involucra en actividades que permiten reforzar los componentes de la cultura organizacional entre sus miembros.
4. Está pendiente de logros e hitos trascendentales en la gestión de la organización para darlos a conocer.
5. Efectúa periódicamente la realimentación necesaria para constatar que los miembros comprenden la cultura de la organización.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Promueve de forma amplia, decidida y sistematizada la cultura de la organización mediante una plataforma informativa con los principales hitos de su historia y que realza la su trayectoria.	Realiza esfuerzos por comunicar y reforzar los aspectos medulares de la cultura de la organización y lo hace sobre la base de acciones bien articuladas.	Se involucra de manera general en lo que respecta a diseminar la cultura de la organización, cumpliendo con la expectativa en este tema	Se interesa en fomentar la cultura de la organización, pero lo hace de manera poco consistente o de manera poco frecuente.	Apático y distante en este tema. No se involucra ni tampoco se interesa.

Competencia 65: Gestión de Conflicto

Definición

Capacidad para identificar y abordar conflictos de una manera estratégica, conciliando posiciones tirantes o antagónicas y aportando cursos de acción para la comprensión entre la partes en pugna.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Identifica con precisión las condiciones que desencadenan los conflictos.
2. Establece estrategias y tácticas de abordaje según la naturaleza de cada conflicto.
3. Puede intervenir en los conflictos mostrando un gran aplomo emocional
4. Actúa de manera imparcial a la manera de un “amigable componedor” entre las partes.
5. Suele aportar vías de solución que permiten conciliar posiciones antagónicas o contrapuestas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Domina una serie de estrategias para intervenir en situaciones conflictivas y puede dar un apoyo efectivo para que las partes acepten opciones conciliatorias que llegan a concreciones.	Responde con tino a los conflictos y situaciones críticas que se derivan de éstos, aportando un esfuerzo por tender “puentes” de entendimiento entre las partes.	Comprende los sentimientos y posturas antagónicas, e interviene motivado por la presión superior.	Suele mediar en los conflictos cuando éstos ha alcanzado un grado de evolución inconveniente, por lo que su intervención ayuda poco a su mitigación.	Rehúye los conflictos y cuando lo hace se vuelve en parte del problema en vez de la solución.

Competencia 66: Gestión de Información

Definición

Capacidad para gestionar la información organizacional mediante la acertada utilización de las diversas fuentes lo que le permite la diseminación de información válida y confiable para la toma de decisiones.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe utilizar apropiadamente el flujo de información para los fines de su puesto y de la institución.
2. Se asegura de la claridad de la información mediante mecanismos de retroalimentación.
3. Sabe estar bien informado y documentado antes de brindar información para la consecuente de toma de decisiones.
4. Mantiene una relación apropiada con las fuentes clave de información.
5. Mantiene un adecuado respaldo de información relevante, debidamente documentada.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Gestiona la información con gran precisión y criterio, cerciorándose de su validez y documentándose a fin de articular los mensajes derivados con sentido de claridad y acorde a los destinatarios.	Utiliza apropiadamente las fuentes de información, lo que le permite efectividad en la información que transmite.	Procura un manejo adecuado de la información, sin embargo, tiene algunas disonancias o inconsistencias que afectan su diseminación.	Pasa por alto muchos de los aspectos claves de la gestión de la información, ya sea por descuido o desconocimiento.	Deficitario en la gestión de la información. Sus fallas son recurrentes lo que provoca muchos incidentes.

Competencia 67: Gestión de la Trazabilidad

Definición

Es la tendencia de revisar el avance y el estatus de los elementos claves implicados en un proceso relevante, en aras de asegurar que se cumpla cada ciclo en tiempo, espacio y oportunidad y que por ende las “salidas” obtenidas cumplan con los estándares.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Suele hacer “altos en el camino” con el fin de revisar y analizar las acciones con respecto a los objetivos, metas y compromisos planteados.
2. Demuestra la disciplina en el seguimiento a las acciones críticas.
3. Es oportuno y preciso en los ajustes cuando detecta desviaciones de la norma o incluso cuando surgen contingencias o imprevistos.
4. Cumple estrictamente con los plazos establecidos, dándole efectivo cierre a los compromisos implícitos.
5. Logra un efectivo cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para el proceso.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se identifica plenamente con la trazabilidad los procesos o los procesos bajo su cargo, a través de un seguimiento y monitorio continuo para anticipar contingencias y lograr los resultados previstos que tienen impacto en los resultados globales de la organización.	Actúa para mejorar la trazabilidad en sus etapas críticas servicio, haciendo ajustes oportunos y ejecutando mejoras, aun cuando éstas incluyan acciones no rutinarias.	Resuelve de manera expedita las desviaciones en las diversas etapas del proceso. Este monitoreo le permite satisfacer los requerimientos establecidos para su propio proceso.	Da un seguimiento estándar al proceso y hacer correcciones a las desviaciones, algunas de las cuales son extemporáneas o tardías.	Se muestra descuidado o impreciso en sus acciones de monitoreo del proceso, lo cual realiza como para salir del paso.

Competencia 68: Gestión de Recursos

Definición

Capacidad para optimizar los diversos recursos a disposición de una manera racional

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Gestión de Posicionamiento

1. Establece normas de control de los recursos materiales a disposición.
2. Realiza esfuerzos para evitar el desperdicio de materiales.
3. Recicla materiales, reutiliza recursos y procura que la racionalidad prevalezca en las áreas o unidades a cargo.
4. Concientiza al personal sobre la importancia del ahorro en la empresa y oficina.
5. Lograr bajar costos con resultado de su gestión de recursos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se compromete de manera decidida con la gestión de recursos a cargo, logrando ahorros significativos que impactan los indicadores.	Actúa de manera austera en aras de lograr una adecuada racionalización de los recursos.	Cumple con las metas de racionalización de los recursos.	Hace un esfuerzo en procura de la racionalización de recursos, pero carece de la efectividad necesaria para lograrlo.	Tiende al desperdicio y al dispendio.

Competencia 69: Gestión del Riesgo

Definición

Capacidad para asumir riesgos calculados con base en la consideración de alertas y análisis de posibles contingencias.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Gestión de Posicionamiento

1. Asume riesgos que favorecen la gestión de la empresa, luego del análisis de diversas variables implicadas.
2. Monitorea de manera efectiva los niveles de riesgo lo que le permite actuar con prevención.
3. Asesora adecuadamente a otros en cuanto a la valoración de riesgos antes de la toma de decisiones.
4. Fomenta una cultura proclive a la consideración de riesgos.
5. Suele estar correctamente documentado sobre las nuevas tendencias que informan sobre nuevas formas o amenazas de riesgo ya sea financiero u operativo.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Ejecuta de manera brillante estrategias de gestión del riesgo que permiten prevenir situaciones negativas que puedan afectar la operación y la rentabilidad de la organización.	Fomenta y acciona mecanismos para prevenir el riesgo que pueda incidir en importantes áreas de la organización	Cumple con los protocolos que permiten minimizar el riesgo.	Tiene fallas en la gestión del riesgo ya se por omisión o por descuido de los puntos clave de las normas o protocolos.	Se muestra disociado de las normas o protocolos de riesgo.

Competencia 70: Gestión del Talento

Definición

Capacidad para detectar y atraer personas talentosas dentro o fuera de la organización con miras y potenciarlas a posiciones de mayor desafío o responsabilidad

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Realiza acciones de monitoreo de personas con talento en el mercado laboral en aras de identificar a aquellas que pueden ser incorporadas a la organización
2. Identifica personas con talento dentro de la organización y le da seguimiento
3. Establece mecanismos para que las personas talentosas sean involucradas dentro de planes formales de desarrollo del talento.
4. Da recomendaciones para la colocación o promoción de personas talentosas a posiciones claves de la organización-
5. Sabe potenciar las fortalezas de las personas talentosas mediante programas de refuerzo.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es un auténtico "cazatalentos" pues actúa con una gran perspicacia para detectar el talento tanto dentro como fuera de la organización e implementa estrategias para que las personas talentosas se desarrollen plenamente dentro de la organización.	Está al tanto de la ubicación del talento fuera o dentro de la organización y aplica estrategias que son oportunas sirven para promover en talento en la organización.	Hace esfuerzos por detectar a las personas talentosas dentro y fuera de la organización. A pesar de ello carece de un método organizado para ser más efectivo en ese cometido.	Hace lo que está a su alcance para detectar y potenciar talento tanto fuera como dentro de la organización, pero la mayoría de las veces falla ya sea por desconocimiento de las estrategias para lograrlo o bien por omisiones de fondo en este tema	Carece de perspicacia para detectar talento. No hace nada para mejorar este aspecto.

Competencia 71: Gestión de Posicionamiento

Definición

Capacidad para establecer el control riguroso y efectivo del posicionamiento de su área con respecto al entorno.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Gestión de Posicionamiento

1. Cumple rigurosamente con el seguimiento establecido respecto a los parámetros para el control de la posición.
2. Realiza revisiones oportunas que corrijan las desviaciones respecto a los índices de control de posición.
3. Informa oportunamente sobre incidentes críticos que pudieran genera impacto negativo en el control de la posición.
4. Se reúne cuando es requerido para efectuar análisis que permitan un efectivo funcionamiento del control de la posición.
5. Logra alcanzar las metas previstas en el control de la posición tanto en los cortes verificativos como en los resultados finales previstos

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Actúa como un catalizador de la posición de la empresa u organización en su entorno competitivo, velando por obtener información que le permita hacer ajustes estratégicos para ganar posiciones al incrementar su nivel competitivo.	Se orienta hacia el monitoreo del posicionamiento de la empresa, obteniendo y disseminando información de la posición de la competencia para definir estrategias.	Participa activamente en el análisis de información sobre aspectos de posicionamiento competitivo. Hace aportes pertinentes.	Participa en las sesiones de análisis de posicionamiento, pero sus aportes son mínimos.	No muestra interés en el posicionamiento de la empresa, Indiferente en este tema.

Competencia 72: Gestión del Cambio

Definición

Capacidad para asimilar, dirigir y/o implementar acciones originadas por cambios en la estrategia del negocio, la estructura y la tecnología, entre otros.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Se adapta con facilidad a situaciones cambiantes.
2. Sabe asimilar nuevos paradigmas e incorporar nuevos conocimientos o técnicas.
3. Demuestra capacidad para ajustar su propia estructura a los cambios que surgen.
4. Está pendiente del monitoreo del entorno para detectar situaciones de cambio.
5. Es capaz de interpretar las "señales" de tendencias o patrones que surgen en la dinámica de los procesos en que está inmerso.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Actúa como un catalizador de los cambios, asumiendo una posición abierta y positiva, lo que le permite adaptarse a éstos con facilidad, mediante ajustes para sacar ventajas en las nuevas situaciones o circunstancias.	Se pliega los cambios con mente abierta y actitud decidida, asumiendo un rol propositivo respecto los nuevos requerimientos.	Se adapta a los cambios, pero tiende en ocasiones a resistirse.	Se muestra resistente principalmente con respecto a aquellos cambios "sacuden" las zonas de confort.	Es sumamente negativo con respecto a los cambios y se resiste ya sea en forma abierta o encubierta.

Competencia 73: Impacto e Influencia

Definición

Aptitud para establecer y concretar proyectos, programas, actividades y acciones en el entorno donde se desenvuelve el cargo. Implica la facilidad del individuo de constituir, formar y entusiasmar redes de apoyo o soporte.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Impacto e Influencia

1. Suele fomentar redes de apoyo efectivo para los planes o proyectos que maneja.
2. Tiende a involucrar a los "actores" clave o esenciales para los planes en acción.
3. Establece programas que son aceptados por los grupos de interés a los que están dirigidos.
4. Suele fomentar una imagen de credibilidad e influencia en sus públicos meta.
5. Mantiene excelentes contactos a lo externo de la empresa.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de influir e impactar en sus ámbitos de acción de una forma eficaz, fomentando apoyo a sus ideas o proyectos de gran envergadura.	Gestiona un alto nivel de impacto e influencia, induciendo e involucrando a otros en torno a sus ideas o planes.	Hace lo necesario por "vender" sus ideas. Sin embargo, le falta convicción para llegar más a fondo en su área de influencia.	Aporta poco respecto a ideas y proyectos que tengan impacto en otros.	Se muestra apático o distante de cualquier esfuerzo que implique influir o articular redes de apoyo

Competencia 74: Independencia

Definición

Capacidad para seguir una línea de acción según su leal saber y entender.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Independencia

1. Es capaz de moverse en forma autónoma con relación a las gestiones o asignaciones a su cargo.
2. Emite criterios u opiniones con apego a su independencia de criterio técnico-profesional
3. Sabe utilizar argumentos propios, libre de presiones o influencia de otros.
4. Mantiene una línea de opinión con apego a su propio estilo y criterio.
5. Ejerce su rol dentro de los cánones que la organización exige, pero sin que ello incida en su capacidad de crítica y autocrítica.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Utiliza gran independencia de criterio basado en una sólida madurez personal, lo que le permite asumir posiciones objetivas que enriquecen los análisis y la toma de decisiones.	Sabe emitir su propio criterio con independencia y madurez, haciendo aportes valiosos.	Mantiene una línea de criterio independiente y en lo que sea pertinente, aporta su opinión, cuando ésta le es solicitada.	Demuestra poca independencia de criterio y suele ser un tanto medroso para asumir una posición clara.	No muestra independencia en su criterio y más está supeditado a lo que otros digan u opinen.

Competencia 75: Iniciativa

Definición

Capacidad de iniciar algo o de dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión del superior jerárquico.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Iniciativa

1. Suele iniciar gestiones por cuenta propia sin que necesariamente medien instrucciones del superior.
2. Aporta ideas que no solo presenta a la administración sino que aplica con gran efectividad.
3. Siempre está al tanto de introducir o iniciar mejoras a los procesos a su cargo.
4. Adopta acciones correctivas o preventivas inmediatas sin que medie autorización del superior.
5. Aplica nuevos conocimientos o técnicas encaminadas a una mayor calidad de lo que de lo que hace.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
La iniciativa es uno de los principales de su gestión, lo que le permite anticiparse y adoptar acciones con sentido de oportunidad y celeridad.	Demuestra iniciativa en los puntos críticos de su programa de trabajo.	Cumple con la iniciativa requerida, según lo dispone la organización.	Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.	Carece de iniciativa. Pasivo en extremo.

Competencia 76: Innovación

Definición

Capacidad y habilidad mental para adaptar ideas y conceptos a esquemas existente, transformándolos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Innovación

1. Se muestra abierto a nuevas tendencias con el fin de buscar aplicaciones a sus propios procesos.
2. Suele hacer modificaciones en los procesos con el fin de generar valor añadido.
3. Tiende a monitorear las mejores prácticas de otros con miras a introducir mejoras incrementales.
4. Se mantiene actualizado mediante la lectura de literatura técnica en su área de especialidad y aplica aquello que le resulta factible.
5. Establece planes y programas con importantes componentes de innovación.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de concebir y formular ideas innovadoras que se concretan en realidades tangibles que agregan alto valor a la organización,	Aporta ideas interesantes por su enfoque innovador, que son útiles para nuevos proyectos,	Se involucra con ideas innovadoras, pero le falta mayor persistencia para concretarlas.	Aporta muy pocas ideas innovadoras, ya sea por falta de tenacidad o por inhibiciones propias.	Se muestra "estéril" en cuanto a ideas innovadoras: Prefiere los esquemas preconcebidos.

Competencia 77: Integración

Definición

Habilidad para asimilar la cultura de la empresa y adherirse a las normas y valores de la empresa.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Integración

1. Es efectivo para establecer vínculos de socialización entre los miembros de su equipo o unidad.
2. Grado en que "tiende puentes" de diálogo o entendimiento entre personas.
3. Realiza reuniones con miras a crear o fomentar un ambiente de integración.
4. Procura que las personas se sientan cómodas y satisfechas en su entorno laboral.
5. Sabe inducir con efectividad a las personas de reciente ingreso con el fin de facilitar su adaptación a la empresa.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se comporta de una manera abiertamente integrada, lo que le permite asimilar diferencias y tener la tolerancia para socializar con otros. Esta facilidad le permite adaptarse a cualquier situación o entorno por complejo o difícil que sea.	Muestra compatibilidad emocional para entornos complejos, integrándose con facilidad.	Se integra y adapta al entorno según lo requerido.	Se le dificulta integrarse, lo que incide en que se le perciba como distante o aislado.	Sin interés en integrarse, por lo que muestra una actitud ensimismada.

Competencia 78: Integridad

Definición

Capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas como fuente de mejoramiento intrapersonal.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Integridad

1. Tiende a estar en una posición abierta a escuchar la crítica de otros.
2. Realiza enmiendas con base en las observaciones que otros le aportan.
3. Si se le demuestra que está equivocado rectifica en forma inmediata.
4. Se siente cómodo aún si debe pedir disculpas por un error u omisión cometido.
5. Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Actúa de manera íntegra sin importar cuál comprometida sea la situación, lo que le permite asumir las consecuencias por sus actos y hacer las enmiendas que sean pertinentes para cambiar o mejorar las cosas.	Es claro y transparente al punto de admitir sus brechas o errores. Esta actitud le permite generar credibilidad.	Se comporta de manera íntegra, tal como espera la organización de él (ella).	Tiene episodios donde deja dudas de su integridad. Le cuesta admitir sus errores.	Actúa a la defensiva, lo que evidencia que carece de integridad.

Competencia 79: Interdependencia

Definición

Capacidad para entender y valorar la conexión o complementación de esfuerzos con otros en aras de lograr resultados conjuntos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Interdependencia

1. Es hábil involucrando a otros en proyectos comunes.
2. Está consciente del valor del aporte relativo de todos y cada uno de los miembros de su equipo o unidad.
3. Sabe establecer vínculos efectivos entre los miembros que van orientados hacia la tarea.
4. Suele trabajar estratégicamente en los aspectos que favorecen la cohesión grupal.
5. Da y recibe aporte de otros miembros con gran apertura y efectividad.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se involucra con otros de una manera natural y comprometida, logrando una efectiva complementación de esfuerzos que redundan en resultados tangibles de gran impacto.	Sabe establecer relaciones interdependientes que son efectivas para alcanzar resultados,	En lo que se le solicita o requiere, suele actuar de manera interdependiente con otros.	Se le dificulta establecer vínculos con otros para interactuar en cometidos formales.	Asume cometidos de manera individualista y sin tomar en cuenta a otros.

Competencia 80: Inteligencia Integradora

Definición

Capacidad para pensar de manera analítica e integradora, lo que permite construir soluciones a partir del análisis de situaciones complejas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Adapta pensamientos complejos a situaciones igualmente complejas que no se basan necesariamente en antecedentes conocidos.
2. Demuestra capacidad para correlacionar elementos analíticos, interpretativos y evaluativos y / constructivos en situaciones variables.
3. Va siempre más allá de los esquemas o paradigmas.
4. Aplica un pensamiento analítico que deriva en herramientas para solventar aspectos técnico o administrativos.
5. Sabe combinar variables y traducir en algoritmos que son útiles para las soluciones requeridas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Adapta pensamientos complejos a situaciones igualmente complejas que no se basan necesariamente en antecedentes conocidos. Va siempre más allá de los esquemas o paradigmas.	Procura adaptar pensamientos complejos a situaciones igualmente complejas que no se basan necesariamente en antecedentes conocidos. No se inhibe ante las situaciones complejas que enfrenta.	Muestra que tiene un pensamiento complejo que se ajusta a situaciones igualmente complejas. Cumple haciendo propuestas y actuando en consecuencia.	Muestra que tiene un pensamiento complejo que se ajusta a situaciones igualmente complejas. Cumple haciendo propuestas y actuando en consecuencia.	No muestra pensamiento complejo o se inhibe en hacerlo.

Competencia 81: Liderazgo Transformacional

Definición

Capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Liderazgo

1. Sabe mantener a su equipo debidamente unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto.
2. Sabe utilizar promover un ambiente participativo lo cual facilita que otros miembros aportes sus propias ideas o sugerencias.
3. Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias.
4. Establece estrategias para perfilar con mayor acierto sus proyectos.
5. Sabe motivar y estimular a los miembros en pro de las metas propuestas o asignaciones.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Ejerce una amplia y decidida influencia en los miembros, inspirándolos y motivándolos hacia metas de alto rendimiento, en medio de cualquier circunstancia y asumiendo un rol de apoyo e inspiración.	Se auto- motiva y motiva a los miembros por medio de una actitud comprometida con las metas y asumiendo una dirección fuerte y efectiva de manera constante.	En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.	Suele fallar cuando las situaciones son críticas o tienden a ser conflictivas.	No muestra liderazgo y más tiende a ser evasivo o dependiente de otros.

Competencia 82: Manejo de la Incertidumbre

Definición

Capacidad para asumir situaciones complejas y de alta incertidumbre por medio manejo efectivo de acciones y decisiones efectivas en dichos contextos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe actuar de manera racional y calmada ante situaciones complejas o sorpresivas.
2. Realiza análisis de las variables que intervienen y aporta acciones para la contingencia enfrentada.
3. Es abierto a explorar iniciativas de otros por medio de un acertado intercambio de información.
4. Suele anticiparse a la crisis o situaciones de riesgo mediante planes contingentes.
5. Demuestra capacidad para manejar grupos o comisiones de crisis.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de formular escenarios y estrategias para hacer frente a situaciones de alta incertidumbre. Puede explicar con claridad las opciones que la organización debe asumir frente a las contingencias presentadas.	Posee una idea clara del entorno de incertidumbre al que enfrenta la organización, las características de las variables que intervienen y los riesgos implicados, demostrando que es capaz de sugerir e medidas proactivas para hacerle frente.	Está al tanto de las amenazas y riesgos del entorno; y de reaccionar reactivamente acogiendo medidas para enfrentar diversas situaciones de incertidumbre.	Reacciona a destiempo en las situaciones de incertidumbre, Hace un esfuerzo para adoptar medidas, pero éstas carecen de efectividad.	Es incapaz de percibir las condiciones de incertidumbre.

Competencia 83: Mejoramiento Continuo

Definición

Capacidad para monitorear sus procesos en procura de introducir la mejoras continua en propios procesos a partir de sus aportes y de los de otros.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Mejoramiento Continuo

1. Es proclive a capitalizar mejoras a partir de fallas o errores.
2. Realiza aportes que agregan valor a los procesos, productos y / o servicios.
3. Sabe canalizar los aportes de otros para implementarlos en forma efectiva.
4. Mantiene el monitoreo constante de los indicadores de calidad.
5. Se mantiene actualizado en aspectos técnicos de sus procesos con el fin de introducir cambios positivos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Implementa mejoras a partir del monitoreo de los procesos de una manera constante, incorporando ajustes que impactan los indicadores de calidad.	Detecta desviaciones y hace ajustes oportunamente, mejorando la calidad.	Cumple con los protocolos o requerimientos de monitoreo para la mejora continua.	Le falta constancia para ejercer la mejora continua. Tiene altibajos en la calidad.	Se muestra falto de identificación con la mejora continua. Tiene constantes fallas y brechas.

Competencia 84: Modelamiento

Definición

Es la capacidad del individuo de servir de ejemplo a otros mediante una actitud coherente y consistente de su vivencia en el trabajo, que lo hace laborar con intensidad, responsabilidad y desempeño eficiente.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Visión Sistémica

1. Demuestra tener un sentido de identificación con la calidad que el trabajo requiere.
2. Es capaz de aportar esfuerzo extra sin que necesariamente le sea solicitado.
3. Está consciente de la importancia e impacto que su buen ejemplo ejerce en otros.
4. Trabaja sin quejarse y siempre demuestra un buen talante en las situaciones demandantes.
5. Está pendiente de aportar mejoras así como presto a ayudar a otros para que mejoren en su trabajo.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Actúa apegado a una norma intrínseca de hacer bien las cosas desde la primera vez, aportando esfuerzo en procura de que los resultados de su trabajo estén siempre por encima de las expectativas. Es un modelador de la excelencia.	Está consciente de la importancia que tiene la calidad de lo que hace como ejemplo a seguir por otros y de la consistencia que esto debe tener. Hace todo lo que está a su alcance para ser efectivo en su trabajo.	Se esfuerza por hacer un trabajo que cumpla con los estándares establecidos, lo que sirve de marco a otros para seguir esa misma senda.	Intenta dar lo mejor de sí para que otros vean en él un buen ejemplo a seguir, pero le falta ser más consistente para lograr calar en otros mediante su ejemplo.	Carece totalmente de coherencia o consistencia como para modelar a otros laboralmente.

Competencia 85: Objetividad

Definición

Capacidad de manejar enfoques y juicios de una manera equilibrada y ajustados al contexto donde se dan los acontecimientos. Implica el análisis de información con el mayor apego a la realidad, minimizando los sesgos personalistas que pueden ser influidos por fenómenos perceptivos, emotivos o coyunturales.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Objetividad

1. Establece diálogo con otros aportando argumentos de peso.
2. Grado en que se mantiene al margen de emitir juicios apresurados, aun cuando cuente con algunos elementos informativos.
3. Analiza el cuadro de información completa antes de dar una opinión.
4. Comprueba sus criterios aun cuando cree que le asista la razón.
5. Disposición para mantener una opinión lo más alejada posible a sesgos personales.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Maneja sus enfoques de una manera equilibrada, mostrando objetividad a la hora de emitir criterios o juicios, gracias a su mesura y forma ponderada de analizar las diversas aristas de las situaciones.	Demuestra objetividad en sus enfoques siendo cuidadoso tanto en el manejo de la información como en la emisión de juicios.	Actúa de manera ponderada cumpliendo con las expectativas en cuanto al manejo objetivo de la información.	Manifiesta ciertos sesgos o deslices en la objetividad requerida para el manejo de la información,	Suele emitir criterios sesgados o sumamente subjetivos.

Competencia 86: Optimización del Tiempo

Definición

Capacidad de administrar su agenda de trabajo de acuerdo las prioridades establecidas y dentro de los tiempos programados.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Optimización del tiempo

1. Maneja una agenda con el fin de priorizar adecuadamente lo importante de lo urgente.
2. Cumple con los plazos establecidos para los compromisos.
3. Realiza con frecuencia una verificación del avance de las actividades de conformidad a los tiempos establecidos.
4. Hace ajustes oportunos y relevantes para que las actividades se enmarquen dentro de los plazos negociados.
5. Exige y vela porque otros cumplan con también con los plazos de entrega con los que se han comprometido.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Organiza y administra las actividades de conformidad a los tiempos establecidos en cronogramas o agendas, lo que incide en cumplimiento de compromisos, cierre de ciclos de manera eficiente y oportuna.	Administra con efectividad el tiempo asignado a las actividades claves de manera que logra los cometidos dentro de ese tiempo	Usualmente administra el tiempo para cumplir con los requerimientos de la organización. No obstante lo hace bajo cierta presión de las normas o bien por las circunstancias se tornan demandantes.	Muestra altibajos en el cumplimiento de tiempos establecidos. Se muestra algunas veces inconsistente en el seguimiento de los tiempos.	Evidencia poco o nulo interés en administrar el cronograma o las agendas que establecen metas de tiempo.

Competencia 87: Organización del Trabajo

Definición

Capacidad requerida por el puesto para reunir información, organizarla y esquematizarla dentro de reportes, formatos y documentos propios de la gestión, incluida la observancia de procedimientos y métodos que inciden se logre alta efectividad en los cometidos del puesto de acuerdo a los requerimientos de la organización y de su entorno.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Organización del Trabajo

1. Diseña y aplica formatos que facilitan el control del trabajo.
2. Establece cronogramas y da seguimiento a los mismos.
3. Realiza ajustes al avance del trabajo con base en un adecuado monitoreo.
4. Utiliza bitácoras para documentar observaciones que permiten depurar los procesos a cargo.
5. Organiza en forma sistematizada los recursos a disposición.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se muestra autosuficiente en incorporar ajustes a sus técnicas de organizar su trabajo y lo logra por medio de mecanismos de control para verificar la optimizar sus procesos.	Adopta acciones para mejorar sus habilidades y capacidades de organización del trabajo. Buscando información clave que le permita hacer ajustes en sus procesos.	Identifica aspectos de organización del trabajo por reforzar y acciones para cerrar brechas en los aspectos no positivos.	Se involucra en la organización de su propio trabajo, no obstante carece de un método efectivo.	No muestra interés en la organización de su propio trabajo.

Competencia 88: Orientación a la Calidad

Definición

Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Orientación a la Calidad

1. Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen.
2. Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia
3. Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia
4. Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios.
5. Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentarlos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Ejerce influencia o guía para monitorear de manera constante los indicadores de gestión clave que apuntan a los resultados que impactan la calidad.	Identifica, a través del análisis sistemático, aspectos vinculados a resultados que muestran brechas por subsanar o aspectos positivos por reforzar relacionados con la calidad.	Comprende el rol que debe asumir con respecto a los aspectos claves requeridos y tiende a actuar consecuentemente con los requerimientos de calidad	Adopta acciones para mejorar la calidad, pero debe ser supervisado y reforzado constantemente para ese propósito.	No se interesa ni se involucra en los requerimientos de calidad.

Competencia 89: Orientación al Logro

Definición

Actitud personal e intrínseca mediante la cual la persona siente una gran necesidad de logro en sus proyectos y tareas, lo que se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda y aplicación de métodos y acciones que le permitan lograr objetivos y metas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Motivación de Logro

1. Se enfoca con decisión y entusiasmo hacia metas de alto rendimiento que la organización ha planteado.
2. Es persistente en cuanto asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia la metas.
3. Se interesa por verificar el avance logrado o mediciones parciales de los esfuerzos realizados.
4. Hace lo que esté a su alcance por incrementar la efectividad de las acciones encaminadas hacia las metas.
5. De manera permanente está buscando formas que le permitan ser más competente en lo que hace o emprende.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra una marcada actitud y aptitud hacia el logro, y en ese tanto busca todas las formas posibles por ser competente en lo que se le asigna o emprende, siendo exigente consigo mismo.	Identifica medios y aplica las mejores técnicas de enfoque hacia los por iniciativa propia en procura de logros.	Busca la guía apropiada para revitalizar su enfoque hacia los logros, requiriendo refuerzo o soporte para lograrlo.	Pierde de vista las acciones claves pueden conducir hacia los logros, pese a que realiza esfuerzos en ese sentido,	Se muestra indiferente hacia las metas que suponen logros.

Competencia 90: Orientación al Servicio

Definición

Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Está atento a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos.
2. Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos.
3. Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio.
4. Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo.
5. Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se mantiene pendiente y enfocado en el servicio que se debe prestar a otros, de una manera sumamente efectiva, siendo sensible a las necesidades de los demás.	Es proclive al servicio y hace lo posible por satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.	Cumple con el servicio a sus clientes, mediante la observancia de protocolos. Debe acudir a este tipo de guías o pautas para hacerlo.	Se muestra con poca orientación al servicio. Falla en por omisión en detectar las necesidades.	Se comporta a apático e indiferente ante las necesidades de otros.

Competencia 91: Orientación al Cliente

Definición

Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Orientación al Cliente

1. Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades.
2. Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes.
3. Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado.
4. Realiza un adecuado servicio post-venta que se refleja en la reacción de la clientela.
5. Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos para ir en procura de la mejora continua que impacta en el logro de la misión de su área o unidad.	Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos para ir en procura de la mejora continua que impacta en el logro de la misión de su área o unidad.	Adopta acciones para satisfacer los requerimientos de sus clientes internos o externos, de conformidad a las expectativas de la organización.	Muestra interés por sus clientes, pero falla en aspectos elementales para un buen servicio a éstos.	Deja de lado las necesidades de sus clientes. Muestra serias deficiencia en el servicio a éstos.

Competencia 92: Orientación al Mercado

Definición

Capacidad para desarrollar contactos, detectar oportunidades de negocio y percibir las expectativas actuales y futuras de los clientes y el mercado.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Orientación al Mercado

1. Domina aspectos esenciales del entorno empresarial en donde está inmerso el negocio.
2. Realiza mediciones de pulso del mercado con el fin de mantener un adecuado posicionamiento de los productos o servicios brindados.
3. Aplica herramientas estadísticas que orientan las decisiones mercadológicas del negocio.
4. Implementa formas o métodos para consolidar la imagen del producto en los mercados meta respectivos.
5. Dirige acertadamente el lanzamiento de campañas de altos impacto en los consumidores.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Conoce a fondo las variables críticas del mercado y las tendencias en que se mueven, para hacer definir estrategias proyecciones, y aplicar tácticas para que los productos y/o servicios se oferten y vendan seguridad para su aceptación por los clientes.	Implementa formas mejores, más rápidas, menos costosas o más eficientes para lograr la penetración del mercado de los productos o servicios.	Aplica las técnicas de gestión de mercado que le han sido previamente transferidas.	Se involucra de manera activa en aspectos de gestión del mercado, pero tiene brechas de comprensión, que le limitan acciones más efectivas en el entorno competitivo.	Tiene errores de forma y fondo en la atención de los aspectos relevante con relación a la gestión del mercado.

Competencia 93: Pensamiento Conceptual

Definición

Capacidad para articular y entender conceptos, ideas y filosofías que giran en torno a su ejercicio profesional o técnico y que pueden enriquecer su práctica.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Pensamiento Conceptual

1. Demuestra un dominio conceptual que se refleja en planteamientos claros.
2. Facilita didácticamente la comprensión de temas complejos mediante ejemplos sencillos.
3. Es capaz establecer correlaciones teóricas y llevarlas a la práctica técnica u operativa.
4. Redacta con gran propiedad artículos o ensayos de alto contenido técnico y didáctico.
5. Diseña material informativo o didáctico de gran riqueza técnica o ilustrativa.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Aporta profundidad a partir de enfoque conceptual de los temas profesionales que le competen, dando señales inequívocas de la validez de las premisas que sirven de sustento para los temas que se derivan.	Aporta un enfoque interesante a partir de sus enfoques, lo que enriquece planteamientos y concreciones en los proyectos o asuntos que interviene.	Evidencia un esfuerzo por hacer aportes a través de sus enfoques. En algunas ocasiones aporta puntos de vista interesantes, pero a veces falla en sus apreciaciones.	Realiza pocos aportes a partir de sus conceptos, la mayoría de los cuales carecen del sustento teórico requerido.	No evidencia ningún esfuerzo por elucubrar conceptos.

Competencia 94: Pensamiento Estratégico

Definición

Capacidad para analizar el entorno donde se desenvuelven los procesos a su cargo y de estructurar mecanismos para abordar e implementar estrategias y tácticas para la supervivencia del negocio. Implica instrumentar planes de acción, realizar seguimientos y evaluar tanto avances como resultados.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Pensamiento Estratégico

1. Se interpretar y cumplir los lineamientos del plan estratégico con respecto a las acciones pertinentes en su unidad o área.
2. Da seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineado a los ejes estratégicos del negocio o institución
3. Sabe ejercer sobre sus colaboradores un sentido de compromiso con respecto a los indicadores clave derivados del plan estratégico o bien del plan operativo anual.
4. Correlaciona y utiliza el presupuesto anual operativo como validación de las acciones estratégicas o tácticas de su área.
5. Sabe actuar como un catalizador respecto a los cambios o requerimientos del entorno haciendo aportes para responder adecuadamente a los mismos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Asume de manera comprometida y amplía la rectoría para el rastreo del plan estratégico, verificando que las acciones estén alineadas a los ejes estratégicos del negocio o institución, enfocando con efectividad los ajustes para el consecuente realineamiento.	Se involucra en seguimiento a los planes tácticos, verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio o institución, enfocando su esfuerzo de manera pertinente.	Cumple con el seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio o institución, de conformidad a la guía o una pauta al respecto.	Se interesa en el seguimiento de planes de acción, pero carece de la consistencia y como para ser efectivo en este tema.	No da seguimiento a los planes de acción. Deficitario en este aspecto.

Competencia 95: Perseverancia

Definición

Actitud hacia la constancia en la ejecución de las asignaciones y desafíos que el puesto enfrenta.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Perseverancia

1. Suele finalizar con gran acierto los proyectos o asignaciones que asume.
2. Realiza tareas de una manera sostenida o constante.
3. Redobla esfuerzos en proyectos o tareas que presentan altos grados de dificultad.
4. Demuestra una gran voluntad en medio de dificultades que surgen a tenor de las circunstancias.
5. Logra resultados satisfactorios pese a las dificultades o la carencia de recursos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es perseverante en todo lo que emprende y hace lo que sea necesario por mantener un ritmo constante de trabajo que le permita cerrar ciclos, lograr metas y alcanzar resultados.	Se enfoca perseverantemente en lo que hace y lo logra sobre la base de acciones que permiten asegurar el alcance de las metas.	Aporta esfuerzo y perseverancia a lo que hace con el fin de cumplir con los requerimientos	Le falta la perseverancia suficiente para lograr cerrar tareas y ciclos. Hace un esfuerzo, pero no mantiene el ritmo.	Se muestra falta de perseverancia y más bien su gestión tiende a ser "anémica".

Competencia 96: Perspicacia Financiera

Definición

Capacidad para gestionar los aspectos financieros críticos, así como precisar factores de riesgo que impactan en la rentabilidad de la operación (presupuestos, gastos, ventas, ingresos, compras, inversiones, entre otros). Implica establecer escenarios y proyecciones para garantizar la salud financiera que aporte sostenibilidad al negocio.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Perspicacia Financiera

1. Identifica de manera precisa los factores que inciden directa o indirectamente en la operación del negocio.
2. Es eficiente en la aplicación utilización del presupuesto como herramienta para el cumplimiento de las metas.
3. Sabe identificar información para derivar datos relacionados con métricas financieras.
4. Ejerce control efectivo sobre las erogaciones de la operación.
5. Optimiza los gastos financieros de su proceso a través de pronósticos acertados.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Utiliza un efectivo y proceso análisis financiero para aplicar un enfoque de racionalidad en las actividades económicas del negocio, minimizando el riesgo y garantizando la salud financiera.	Tiende a utilizar el análisis financiero como instrumento de validación de las para la toma de decisiones económicas. Lo hace adecuadamente.	Utiliza el análisis financiero de acuerdo a pautas establecidas o de conformidad a cómo lo exige la norma.	Utiliza el análisis financiero de una manera inconsistente o poco efectivo.	Deja de hacer lo que se requiere en cuanto a la utilización del análisis financiero. Deficitario.

Competencia 97: Persistencia

Definición

Es tenaz en cuanto a los propósitos y metas que asume o le encomiendan. Tiende a cerrar de los ciclos y lo logra sobre una base de esfuerzo personal y disciplina.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Perspicacia Financiera

1. Sabe mantenerse enfocado en los puntos críticos de su trabajo.
2. Está atento al avance de las acciones y los resultados.
3. Es persistente en sus cometidos a pesar de los obstáculos o dificultades que se presentan.
4. Demuestra una constancia de propósito lo que le permite dar cierre efectivo a lo encomendado.
5. Tiene presente las fechas de cierre y los aspectos en cronograma haciendo todo lo que esté a su alcance para cumplir.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Realiza un esfuerzo continuo en procura de cumplir con los cometidos formales y para lograrlo se enfoca de manera decidida,	Tiende a la persistencia y está dispuesto a sacrificios extra con tal de cumplir	Es persistente cuando median directrices al respecto, cumpliendo en esos casos.	Tiene altibajos de ritmo por lo que no tiene la persistencia suficiente para lograr cabalmente los cometidos.	No se muestra persistente y por el contrario, tiende a dejar ciclos inconclusos

Competencia 98: Polifuncionabilidad

Definición

Capacidad para realizar diversas tareas incluso disímiles entre sí con la calidad requerida.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Planificación y Organización

1. Es hábil asumiendo diversas tareas disímiles entre sí.
2. Cumple con los estándares de calidad establecidos para cada tarea.
3. Se siente cómodo acometiendo diversos métodos y procedimientos.
4. De muestra disponibilidad y actitud para realizar las asignaciones.
5. Está anuente a los cambios de rutina.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Desempeña con gran facilidad varios roles de trabajo y tareas con niveles variados de complejidad, logrando efectividad en dichas tareas.	Es proclive a asumir tareas diversas y a realizarlas satisfactoriamente.	Cumple cuando se le solicita con tareas diversas, según lo requerimientos de la organización,	Le resulta dificultoso asumir tareas diversas. Tiende a ser más efectivo con tareas homogéneas.	No muestra capacidad para asignaciones multifuncionales.

Competencia 99: Planificación y Organización

Definición

Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Planificación y Organización

1. Planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso racional de los recursos implicados
2. Diseña y aplica metodologías y procedimientos que permiten garantizar un adecuado control de avance de las actividades y de los puntos clave del control.
3. Realiza ajustes oportunos al avance de los procesos con base en un adecuado monitoreo, realineando aquellos aspectos que presenten desviaciones con respecto a los planificado.
4. Utiliza bitácoras para documentar la trazabilidad de los procesos, haciendo observaciones que permiten ajustes oportunos.
5. Vela porque otros comprendan los puntos clave de su esquema de organización y se adhieran de manera efectiva a los mismos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Planifica y organiza procesos de trabajo de forma efectiva, con enfatizando el uso racional de los recursos implicados de un volumen e impacto sumamente alto en la institución. Muestra una alta efectividad en este cometido.	Se involucra en la planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso adecuado de los recursos implicados. Muestra efectividad en este cometido.	Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.	Intenta planifica y organizar sus procesos de trabajo pero tiene fallas debido a que omite puntos de control importantes.	No planifica y ni tampoco organiza sus procesos de trabajo. Hace caso omiso de este cometido.

Competencia 100: Persuasión

Definición

Es la capacidad del individuo para convencer a otros sobre la validez y la fuerza de sus ponencias o argumentos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de Visión Sistémica

1. Sabe presentar sus propuestas o ponencias mediante el sustento de sólidos argumentos.
2. Sabe salvar objeciones de una manera convincente.
3. Se prepara y documenta previamente a sus presentaciones.
4. Aporta información clave que es válida para convencer a sus interlocutores.
5. Logra convencer a sus contrapartes para que éstos se adscriban a sus intenciones.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es sumamente persuasivo y convincente debido a la seguridad con que argumenta y a los recursos de apoyo que en conjunto, hacen que los demás se "matriculen" con sus propuestas o intenciones.	Realiza un proceso argumentativo sólido. Presenta sus ponencias o propuestas con efectividad.	Hace un esfuerzo por ser persuasivo y lo logra en situaciones que no sean muy complejas.	Trata de ser persuasivo pero muchas veces falla debido a que es dubitativo en sus argumentos, lo cuales no tienen la suficientes solidez.	Falla siempre de debido a su falta de persuasión. Es sumamente improvisado.

Competencia 101: Precisión

Definición

Consiste en la realización de tareas, actividades o procesos con minuciosidad, exactitud y apego total a los estándares que las circunscriben.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Precisión

1. Digita información, transcribe datos o incluso imágenes con gran precisión y por ende con un mínimo de errores.
2. Realiza una producción de datos dentro de los márgenes de tiempos requeridos y plegado a la calidad prescrita.
3. Logra niveles nulos o mínimos de desperdicio de insumos o materiales utilizados en su proceso.
4. Da seguimiento riguroso a los datos o información generada, garantizando que ésta responda a las expectativas de los usuarios.
5. Brinda información y retroalimentación oportuna a los usuarios de la información que genera, con el fin brindar aclaraciones pertinentes.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Digita información o datos con gran precisión o exactitud, gracias a una actitud propia de riguroso seguimiento; lo que resulta en "salidas" exactas de información procesada y sin errores.	Tiende a la precisión en la información y datos que proceso, lo que da como resultados un insignificante número de errores o inconsistencias.	Digita información o datos dentro de los rangos o márgenes de tolerancia preestablecidos.	Las salidas de su proceso de digitación tienen muchos errores e inconsistencias.	Errático en la generación de datos. Los errores son recurrentes.

Competencia 102: Proactividad

Definición

Tendencia a prever y planear con antelación actividades o acciones que minimicen riesgos y garanticen cumplimiento efectivo de asignaciones.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Proactividad

1. Es previsor y se anticipa a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen.
2. Es proclive a iniciar acciones inmediatamente después de analizar las diversas opciones o alternativas.
3. Es eficaz en la detección de fines y medios para los cometidos que emprende.
4. Es capaz de proponer acciones en situaciones en las que otros pueden tender a la inercia.
5. Sus acciones demuestran que es una persona que tiende a tener un fin en mente.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es previsor y se anticipa a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen; tomando en cuenta cambios del entorno que implican reacciones acertadas y oportunas.	Actúa en razón de requerimientos o necesidades que se presentan o surgen; tomando en cuenta cambios del entorno que implican reacciones acertadas y oportunas.	Vela por atender requerimientos o necesidades que se presentan o surgen; cumple con la ejecución de acciones que en términos generales son oportunas.	Se percata tarde en cuanto a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen; por lo tanto muchas de sus acciones son tardías o inoportunas y oportunas.	No es previsor y no se anticipa a requerimientos o necesidades que se presentan o surgen.

Competencia 103: Pulcritud

Definición

Esmero en la ejecución de su trabajo, lo que se refleja en el orden, limpieza y seguridad en el área de trabajo.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Pulcritud

1. Realiza trabajos que se distinguen por su orden y pulcritud
2. Mantiene su área de trabajo limpia, ordenada y libre de suciedad y agentes nocivos.
3. Saber con exactitud el mantenimiento de su equipo, instrumentos, herramientas de trabajo.
4. Realiza adecuados programas de mantenimiento higiénico.
5. Mantiene sus reportes, documentos y bitácoras debidamente archivados y en buen estado de preservación.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Realiza su trabajo en condiciones sumamente pulcras, demostrando orden y aseo en su ámbito, en sus equipos, instrumentos o bien utensilios, de manera constante.	Tiende a ser ordenado y pulcro en su trabajo. Mantiene su área limpia y ordenada,	Hace esfuerzos para mantener la pulcritud requerida en su área de trabajo. No obstante le falta mayor constancia en este aspecto.	Mantiene su área, su equipo y utensilios de trabajo en orden y en condiciones higiénicas adecuadas solo esporádicamente o cuando le es exigido.	Carece de pulcritud lo que se refleja en área de trabajo sucia y desordenada.

Competencia 104: Redefinición

Definición

Capacidad para captar y redefinir estrategias y acciones que sirven para alinear nuevos esfuerzos con relación a propósitos o cometidos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Es capaz de ver nuevas perspectivas en situaciones que parecen predecibles.
2. Reformula conceptos ajustándolos a nuevas circunstancias.
3. Utiliza las situaciones límite o puntos de inflexión para articular nuevas formas o métodos de acción.
4. Está abierto a realizar una valoración ponderada de los resultados, donde los demás se muestran conformistas.
5. Utiliza la prueba y error como parte de las opciones para experimentar con nuevas estrategias antes de implementarlas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
De manera amplia y decidida es capaz de redefinir estrategias y tácticas pese a los inconvenientes, presiones y posturas escépticas.	Es capaz de redefinir planes a pesar de que las condiciones no sean auspiciosas.	Redefine acciones, pero necesita soporte y refuerzo de otros puntos de vista para hacerlo.	Se interesa por redefinir acciones, pero falla en sus alcances, debido al temor o inseguridad en asumir la responsabilidad por los ajustes.	Renuente o poco inclinado a la redefinición. Carece de una actitud proclive a hacer ajustes.

Competencia 105: Resolución de Problemas

Definición

Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Resolución de problemas

1. Resuelve con acierto los diversos desafíos que se presentan en su proceso.
2. Sabe estructurar en forma lógica y racional los planteamientos a situaciones difíciles o complejas.
3. Sabe instrumentar con efectividad acciones para confrontar situaciones riesgosas.
4. Es oportuno para enfrentar situaciones o problemas.
5. Sabe detectar con acierto las causas de fondo de los problemas y no los síntomas.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Demuestra capacidad para y resolver problemas sumamente complejos, utilizando herramientas de análisis que le permiten ir a fondo de las causas y aportando soluciones efectivas que añaden valor.	Resuelve con efectividad los problemas que se presentan aportando las soluciones pertinentes y haciendo adecuado uso de la información disponible.	Se involucra en la solución de problemas, principalmente en los aspectos que domina. En general brinda aportes según lo requerido.	Sus aportes en la solución de problemas no son, del todo, efectivos y por ende poco aprovechables.	Está al margen de la solución de problemas de su área. Es dependiente de la contribución de otros.

Competencia 106: Responsabilidad

Definición

Capacidad para asumir un sentido del deber a toda prueba y una propensión al cumplimiento de las responsabilidades que la organización le ha asignado, con total apego a los estándares de efectividad requerida.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Manifiesta un alto sentido del deber el cual expresa a través de un trabajo comprometido.
2. Cumple fielmente con las obligaciones en diversas situaciones y escenarios.
3. Tiene claro que las responsabilidades no son gravosas y que contribuyen a la misión del puesto y de la organización.
4. Cumple con las cuotas asignadas, los estándares fijados y con los diversos indicadores establecidos por la organización.
5. Se ausenta solo por motivos de fuerza mayor y hace lo posible para reponer el tiempo perdido.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de responder a los requerimientos de la organización asumiendo los compromisos que se derivan con total apego a los lineamientos y un sentido de responsabilidad indubitable, que sirve incluso de modelo a otros.	Aporta responsabilidad en cuanto a las tareas críticas asignadas, lo que le permite controlar plazos, procedimientos y resultados, que puedan afectar la calidad del trabajo.	Es responsable y aplica claramente métodos y procedimientos de trabajo con el fin de cumplir con su labor, de conformidad a las expectativas de la organización.	La planificación para llevar a cabo sus responsabilidades es insuficiente, pues tiene incumplimientos que afectan los resultados.	Es abiertamente deficiente en el cumplimiento de las responsabilidades de su cargo.

Competencia 107: Retroalimentación y Control

Definición

Capacidad para establecer mecanismos de seguimiento, control y evaluación de las acciones y medidas adoptadas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Retroalimentación y Control

1. Establece formas adecuadas de seguimiento a los procesos, las comunicaciones, proyectos o simplemente órdenes u asignaciones.
2. Se reúne oportunamente para verificar el avance de los procesos a cargo.
3. Mantiene un adecuado monitoreo de las variables clave que inciden en los procesos a cargo.
4. Aprovecha la retroalimentación para captar las observaciones, inquietudes y aportes de sus colaboradores, u otros agentes.
5. Hace ajustes oportunos de conformidad a las normas y parámetros del control y de conformidad a los resultados de cada seguimiento.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Es capaz de organizar y planificar actividades dentro de un marco lógico de los proyectos, lo que le facilita el monitoreo y control de los aspectos críticos, así como realimentar a las partes para los ajustes oportunos.	Realiza una planificación y control efectivo de sus actividades, estableciendo adecuados puntos de control.	Cumple con la planificación y control de las actividades de conformidad a los requerimientos de la organización.	A pesar de que se esfuerza por establecer la planificación y control de las actividades tiene poca rigurosidad en cuanto a la anticipación y corrección de desviaciones.	Se muestra incompetente en la planificación y control de las actividades. Las fallas son constantes o recurrentes.

Competencia 108: Sensibilidad

Definición

Capacidad para identificarse con diversas causas que afectan a sus semejantes y de ayudar a otros de manera abierta y desinteresada.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Sensibilidad

1. Se siente cómodo escuchando las inquietudes o necesidades laborales o personales de otros.
2. Procura ayudar a otros desinteresadamente.
3. Está dispuesto a aportar tiempo y esfuerzo a causas benéficas.
4. Está pendiente de las necesidades de los miembros de su equipo.
5. Aporta consejo y soporte en situaciones que afectan a los miembros de su equipo o unidad.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Brinda apoyo efectivo y desinteresado en donde los demás tienen dificultades, mediante el consejo, la asesoría o la ayuda oportuna.	Aporta apoyo mediante su asesoría o ayuda cuando surgen dificultades y las circunstancias así lo demandan.	Se involucra a través de su asesoría o ayuda a otros; mostrando anuencia en algunos casos y renuencia en otros.	Deja pasar por alto algunas oportunidades de ayudar a otros.	Se muestra apático o indiferente ante las necesidades de otros

Competencia 109: Sentido Autocrítico

Definición

Capacidad para reflexionar sobre sus propios actos y acciones y de juzgarlos en aras de hacer enmiendas o erradicar las propias fallas detectadas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Realiza periódicamente ejercicio auto-introspectivo para evaluar el impacto de sus acciones.
2. Hace enmienda y correcciones con base en sus propios análisis.
3. Acepta de buen talante las observaciones y críticas de los demás.
4. Implementa acciones y realinea planes con base en los aportes suyos y de otros.
5. Está dispuesto a disculparse con los demás y a reconocer cuando ha cometido un error u ofensa.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
<p>Demuestra un gran sentido autocrítico con relación a sus propias acciones y aportes, lo que le facilita establecer enmiendas o redefinir planes. Acepta además las críticas externas con apertura y disposición lo que impacta favorablemente en el plano de las relaciones interpersonales.</p>	<p>Se muestra crítico consigo mismo y la hace sobre la base de la autoevaluación de sí mismo. Toma acciones correctivas con base en sus análisis.</p>	<p>Realiza periódicamente un ejercicio de autocrítica y en general adopta acciones correctivas.</p>	<p>Es propenso a evitar el auto-crítica y por el contrario tiene la tendencia a “ver lo que sucede afuera”.</p>	<p>Se muestra carente de autocrítica y esgrime mecanismos de defensa para desvirtuar sus propias fallas.</p>

Competencia 110: Sentido de Oportunidad

Definición

Capacidad para obtener ventajas de las oportunidades del entorno y de lograr resultados que añaden valor a la organización.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Consigue resultados que cumplen o sobrepasa las expectativas de la organización.
2. Sabe sacar efectivo provecho de las oportunidades del entorno.
3. Realiza acciones para acometer las oportunidades que detecta o surgen.
4. Está al tanto de lo que pasa en el entorno competitivo con miras a detectar oportunidades.
5. Sabe “vender la idea” para involucrar a otros.

Criterios o Roles de Eficacia en los Planes o Proyectos para Acometer Oportunidades.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Aprovecha claramente cualquier oportunidad para alcanzar sus objetivos, mediante acciones sumamente efectivas que sobrepasan las expectativas y añaden valor.	Tiende a captar en el entorno en las oportunidades para nuevos emprendimientos y actúa consecuentemente.	Es capaz de establecer de visualizar oportunidades, y aprovecha a aquellas que no exijan un mayor esfuerzo.	A pesar de que realiza acciones enfocadas hacia la el aprovechamiento de oportunidades, le falta empeño para concretar acciones.	Se comporta de manera conformista y con muy poca inclinación hacia el aprovechamiento de oportunidades.

Competencia 111: Sentido de Pertenencia

Definición

Es la actitud del individuo a sentirse dueño de su propio proceso guiado por una convicción profunda de adherencia a la organización y sus objetivos.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Se expresa permanentemente identificado con la misión y visión de la organización.
2. Promueve un adecuado ambiente trabajo debido a su creencia de que la organización es parte integral y valiosa de su propia vida.
3. Demuestra lealtad a todo prueba hacia las directrices y lineamientos de la organización.
4. Busca que las acciones de trabajo estén correctamente alineadas a la estrategia de la organización.
5. Se compromete con los cambios y metas de alto rendimiento de manera inmediata.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Su participación es productiva y constructiva, lo que lo lleva a crear oportunidades para favorecer el desarrollo de propio y de su equipo, haciendo énfasis en que la organización les pertenece y por ello merece lealtad.	Su participación es está dirigida hacia el cumplimiento de sus objetivos basado en la firme creencia de que el entorno laboral es algo propio y por ende merecedor de su mayor esfuerzo.	Se identifica y pliega a los objetivos, y muestra una pertenencia que suficiente para brindar aportes que favorecen lo requerimientos de su área o unidad.	Tiene una actitud proclive a la pertenencia pero le falta demostrar un mayor esfuerzo para que esta inclinación se refleje en el día a día.	Su rol es negativo y no da indicios de que tenga apego o sentido de pertenencia.

Competencia 112: Sentido Misionero

Definición

Capacidad para interiorizar la misión de la empresa y de su área y de expresarla en términos concretos por medio de acciones circunscritas al deber y al hacer del día a día.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Sentido Misionero

1. Asume un compromiso de palabra y de hecho con la misión de su puesto y de la organización.
2. Tiene interiorizada la visión de la organización lo que le permite traducirlos en acciones efectivas.
3. Demuestra mística y vocación en todos sus cometidos.
4. Refuerza la ejecución de sus tareas y las de otros con palabras de aliento y acciones de soporte.
5. Alienta a otros a proseguir hacia las metas pese a los obstáculos y dificultades.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se comporta obsesivamente con respecto a la misión de la organización, que lo lleva a procurar que las acciones claves de los planes y proyectos estén direccionadas con dicha misión.	Hace lo necesario porque la misión sea contrastada contra el trabajo diario. Se enfoca aquellas actividades que reflejan la atención de la misión.	Conoce la visión de la organización y sabe cómo impacta ésta en el quehacer del día a día.	Muchas de las acciones de su trabajo suelen estar desalineadas con la misión. Pierde de vista el sentido de dicha misión.	Pese a que conoce la misión, sus acciones son totalmente disonantes con ésta.

Competencia 113: Sinergismo

Definición

Capacidad para combinar o complementar diversos recursos (humanos, financieros, técnicos), y para obtener un valor agregado superior a los insumos disponibles

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Sinergismo

1. Sabe combinar y complementar adecuadamente las competencias de los miembros de su equipo.
2. Realiza junto a su equipo planes y proyectos que añaden valor a la organización.
3. Mantiene una estructura de grupo o equipo fuertemente orientado hacia la tarea.
4. Prepara e implementa acciones para llevar al equipo hacia nuevos derroteros.
5. Mantiene una retroalimentación constante con los miembros del equipo con miras a optimizar sus aportes.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Muestra capacidad para combinar y complementar las capacidades y habilidades de los miembros de los equipos de trabajo, logrando generar resultados que están muy por encima de las expectativas.	Conoce las capacidades y las habilidades de los miembros del grupo, por lo que saca el mayor provecho posible a partir de los aportes de éstos.	Cumple con las expectativas organizacionales al integrar esfuerzos de los miembros de su equipo. No obstante le falta mayor constancia en este cometido.,	Intenta que su equipo logre la sinergia necesaria, pero falla debido a que no sabe cómo complementar los esfuerzos de una manera más efectiva.	Desconoce las diversas capacidades de los miembros de su equipo, por lo que nunca logra integrar dichas capacidades.

Competencia 114: Sociabilidad

Definición

Habilidad para interactuar con otros y para integrarse socialmente, proveyendo comunicación y excelentes relaciones interpersonales tanto formal como informalmente.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Sociabilidad

1. Interactúa socialmente de una manera apropiada.
2. Se siente cómodo en la organización de actividades sociales-
3. Se siente cómodo con su participación en actividades sociales.
4. Aprovecha las actividades sociales para establecer contactos que sirven a otros fines formales de la empresa.
5. Realiza en los actos sociales actividades integradoras entre los participantes.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se comporta sociablemente en diversos contextos, con diversas personas y en situaciones que requiere ser hábil socialmente para fomentar un ambiente distendido que permita estrechar lazos de entendimiento y comprensión mutuos.	Hace lo propio por actuar socialmente conforme a lo que la organización requiere para integrarse e integrar a otros.	Cumple con protocolos o disposiciones de socialización que le son requeridos.	Se le dificulta integrarse socialmente. Tiende a aislarse en los momentos en que se necesita lo contrario.	Se muestra huraño o indiferente hacia los requerimientos sociales.

Competencia 115: Tolerancia a la Frustración

Definición

Capacidad del individuo de sobreponerse a situaciones adversas o a resultados que no encajan en las expectativas, lo que le permite redefinir estrategias o acciones.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Sabe reaccionar de una manera constructiva ante situaciones adversas.
2. Afronta decididamente las condiciones críticas o límite que se presentan.
3. Identifica aspectos positivos aun cuando los resultados o las expectativas no encajan dentro de lo previsto.
4. Actúa de manera propositiva buscando nuevas formas de acometer los desafíos que se presentan.
5. Suele levantarse fortalecido de las “caídas o fracasos.”

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Reacciona de manera constructiva y propositiva ante situaciones frustrantes que no encajan dentro de las expectativas previstas; lo que le permite redefinir posiciones y articular nuevas acciones de cara a situaciones futuras.	A pesar de las frustraciones mantiene un buen talente y disposición anímica para acometer nuevos desafíos.	Se comporta de manera adecuada, por lo que la frustración no le impide levantarse.	Tiende a sentirse desanimado cuando los resultados no son acordes a lo previsto.	Se desploma anímica o emocionalmente debido a situaciones que los frustra.

Competencia 116: Tolerancia a la Presión

Definición

Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

1. Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva.
2. Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias
3. Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida.
4. Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo.
5. Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Suele mantenerse calmado y con buen ánimo sin importar la presión interna o externa del trabajo, lo que redundaría en que el servicio nunca decaiga por dichas presiones.	Hace lo necesario por mantenerse calmado ante situaciones demandantes, respondiendo de manera adecuada.	Cumple con el trabajo y saca la faena a pesar de las presiones.	Tiende a exasperarse cuando la presión aumenta, lo que afecta los resultados.	Muestra muy baja tolerancia a la presión, ya que esta le afecta en gran medida, lo que incide en numerosos errores o contratiempos.

Competencia 117: Toma de Decisiones

Definición

Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Toma de Decisiones

1. Sus decisiones se basan en un análisis racional de opciones y alternativas.
2. Toma decisiones oportunamente.
3. Sus decisiones son apegadas a las políticas y normas de la empresa.
4. El resultado de sus decisiones agregan valor a la organización.
5. Documenta apropiadamente los elementos en torno a sus decisiones a manera de respaldo.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Toma decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia.	Responde positivamente a los requerimientos de decisiones en las que considera múltiples variables y datos importantes.	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	Se involucra el análisis de datos y variables, pero tiende a perder en enfoque y ello afecta las decisiones finales.	Se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.

Competencia 118: Trabajo en Equipo

Definición

Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Trabajo en Equipo

1. Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo.
2. Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal.
3. Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo.
4. Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo.
5. Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo, modelando una cultura que permite la mejora continua en la institución.	Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupales; generando la integración de esfuerzos necesarios para realizar mejoras en su área o unidad.	Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo, aportando ideas y propuestas que mejoran los procesos o procedimientos.	Participa pero no en la medida requerida Asume su rol pero tiende a desvincularse de la cohesión grupal.	No sabe fomentar el ambiente ni las condiciones adecuadas para el trabajo en equipo.

Competencia 119: Visión Estratégica

Definición

Capacidad para detectar oportunidades y visualizar escenarios de competitividad, así como habilidad para diseñar acciones y operatividad actividades en función de esos derroteros.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Visión Estratégica

1. Realiza análisis de las tendencias del entorno.
2. Sabe interpretar cambios que acontecen en el entorno competitivo del negocio.
3. Diseña y planifica acciones proyectadas a la dinamización de las fortalezas de la empresa.
4. Periódicamente revisa con su equipo el avance del plan estratégico.
5. La implementación de las acciones tácticas y operativas que se derivan de sus planes generan valor agregado a la organización.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Se enfoca permanentemente en la estrategia monitoreando los objetivos estratégicos e indicadores de la empresa, en concordancia con lo que sucede en el entorno competitivo, lo cual permite ajustes y alineamientos precisos y oportunos.	Realiza acciones tácticas que se derivan de la estrategia de la empresa. Es oportuno en los ajustes requeridos.	Se involucra en las acciones operativas derivadas de la estrategia. Cumple según los requerimientos de la organización en este tema.	Suele perder el enfoque estratégico de su gestión. Se le deben hacer recordatorios o bien reforzarlo para que se involucre.	Carece de perspectiva estratégica. Muy enfocado en lo operativo y poco alineado.

Competencia 120: Visión Sistémica

Definición

Capacidad para concebir la organización como un todo y de integrar o correlacionar las funciones entre sus partes. Implica un acertado conocimiento de las fuerzas que operan en el entorno donde está inmersa la organización.

Roles de Desempeño (Criterios Conductuales)

Criterios o Roles de: Visión Sistémica

1. Demuestra tener un sentido de valoración holístico al sopesar la primacía de lo general sobre lo particular.
2. Sabe concatenar acciones de una forma deductiva y a la vez de manera inductiva, viniendo del todo a las partes.
3. Está consciente de la importancia particular o relativa de cada unidad organizacional y su contribución en el "todo" organizacional.
4. Sabe interpretar y transmitir la filosofía corporativa a los miembros de la organización.
5. Contribuye de manera tangible a la política de calidad al inducir a otros a valorar sus implicaciones y alcances en la cadena de valor del negocio.

Escala Conductual

SUPERLATIVO	EFICIENTE	PROMEDIO SUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	INSUFICIENTE
Actúa referenciado en el principio del cuadro completo, lo que le permite visualizar una perspectiva amplia de los problemas que aborda y de los fenómenos que interviene, siendo sus acciones efectivas debido al alineamiento.	Está consciente de la importancia del "todo" organizacional en el alineamiento de esfuerzos particulares. Actúa en consecuencia	Tiende a integrar esfuerzos relativos o metas específicas en concordancia con resultados más amplios.	Se esfuerza e involucra, aunque generalmente pierde de vista en enfoque integral de la organización, lo que lo lleva a fallas en las acciones adoptadas por falta de alineamiento.	Carece de visión sistémica lo que lo lleva a ser reduccionista en sus planteamientos.

ANEXO: FILTRO DE ROLES DE DESEMPEÑO

Rol bajo escrutinio:

Criterio indagado: Atinencia

Descripción

Se refiere a la constatación de si rol está significativamente relacionado con el puesto de trabajo.

SUB-CRITERIOS					
A		B		C	
¿El rol es observable dentro de la dinámica de trabajo?		¿El rol está inequívocamente ligado al quehacer del titular del puesto?		¿El rol es parte sustantiva del desempeño del puesto?	
Sí	NO	Sí	NO	Sí	NO

Rol bajo escrutinio

Criterio indagado: Pertinencia

Descripción

Se refiere al hecho que el rol de desempeño debe ser considerado o tomado en cuenta dada su incidencia o impacto en la gestión.

SUB-CRITERIOS					
A		B		C	
¿El rol de desempeño es importante dentro del quehacer del titular?		¿Su ejecución es imprescindible?		¿Tiene impacto o incidencia en el desempeño?	
Sí	NO	Sí	NO	Sí	NO

Rol bajo escrutinio

Criterio indagado: Recurrencia

Descripción

Se refiere al hecho que el rol de desempeño no es una acción o comportamiento aislado o fortuito.

SUB-CRITERIOS					
A		B		C	
¿El rol de desempeño forma parte de un patrón de comportamiento o acción?		¿El rol se repite en más de un proceso de trabajo?		¿El rol puede generalizarse a más de un titular?	
Sí	NO	Sí	NO	Sí	NO

Pauta de interpretación:

A mayor cantidad de elecciones expresadas positivamente (SÍ), mayor será la validez del rol indagado.

SOBRE LOS AUTORES

Johnny Tarcica

gerencia@empleosnet.com

Johnny Tarcica es Fundador y CEO en Empleos.Net. Ingeniero Industrial, Certificado en Psicometría.

Empleos.Net es un portal de empleos con presencia en las principales capitales de América Latina.

La aplicación también incluye una batería de pruebas psicométricas y psicotécnicas, además de diversas herramientas de Recursos Humanos que son utilizadas por empresas, entrenadores y *coaches* de diversos países.

Johnny también es el creador de las pruebas FuturaDISC y FuturaDIAV que miden Comportamiento, Deseos, Intereses, Actitudes y Valores.

ReferPoint es un Sistema Automatizado de Chequeo de Referencias.

Su último proyecto es www.futuracoaching.com que es una plataforma para impartir *coaching* ejecutivo y de liderazgo.

Marco Masis

masisconsultoria123@yahoo.com

Marco Vinicio Masis Carmona es Consultor Senior en Gestión Estratégica de Capital y de Talento Humano, con más de 20 años de experiencia como gerente, investigador y facilitador en estrategias para potenciar el talento.

Fue *coach* de la primera unidad de círculos de calidad en Costa Rica para la cadena de Supermercados más grande de ese país en la década 80, lo que significó el impulso para adaptar metodologías competenciales en empresas tanto del sector público como privado.

Actualmente, es profesional en Educación Continua y Asesoría, mediante acreditación de la norma ISO 9001 otorgada por la Universidad de Costa Rica.