



INSTITUTO FEDERAL DE
TELECOMUNICACIONES

MODELO DE COMPETENCIAS DEL IFT



2022

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES

- 1.1. Marco normativo
- 1.2. Política integral de capital humano en el Instituto Federal de Telecomunicaciones
- 1.3. Glosario de términos

2. MARCO TEÓRICO

- 2.1. ¿Qué es una Competencia?
- 2.2. ¿Cómo se mide una Competencia?
- 2.3. Niveles de Dominio de una Competencia
- 2.4. Evaluación de Competencias en el Proceso de Ingreso

3. ASIGNANDO LAS COMPETENCIAS

- 3.1. Alineación de las Competencias a la Estrategia del Instituto

4. CONSIDERACIONES GENERALES.

- 4.1. Vigencia
- 4.2. Descripciones de Puesto
- 4.3. Difusión

Anexo 1. Diccionario de Competencias

1. ANTECEDENTES.

1.1 Marco normativo.

El artículo 43 de la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión señala que el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT o Instituto), deberá establecer un Sistema de Servicio Profesional que evalúe, reconozca la capacidad, desempeño, experiencia de sus servidores públicos y procurará la igualdad de género. Dicho sistema deberá ser aprobado por el Pleno a propuesta del Comisionado Presidente.

En cumplimiento a lo anterior, el Pleno del Instituto en su X Sesión Extraordinaria de 2015 aprobó, mediante acuerdo P/IFT/EXT/090215/46, las "*Disposiciones por las que se establece el Sistema de Servicio Profesional del Instituto Federal de Telecomunicaciones*" (Disposiciones), mismas que fueron publicadas el 25 de febrero de 2015 en el Diario Oficial de la Federación.

Con base en las Disposiciones, el 10 de abril de 2015 se llevó a cabo la sesión de instalación del Comité Directivo del Sistema del Servicio Profesional del Instituto, que emitió en el mes de agosto del mismo año, los Lineamientos Específicos en materia de Ingreso, los cuales establecen en su artículo 64 que "Con el fin de impulsar una administración estratégica del Personal, la U.A. deberá crear el modelo de Competencias del Instituto, considerando los niveles de dominio y los comportamientos que las definen, de conformidad con la Descripción de Puesto. Para ello, podrá apoyarse en instituciones y/o proveedores externos especializados."

El modelo de competencias también será aplicable a los procesos de Formación y Capacitación, de conformidad con lo señalado en el artículo 2, fracciones II, V y XIV, de los Lineamientos Específicos en materia de Formación y Desarrollo de Personal, así como al proceso de Administración del Desempeño, de conformidad con lo establecido en los artículos 3, fracción XVII, y 49 al 55 de los Lineamientos Específicos en materia de Administración del Desempeño y Otorgamiento de Estímulos.

Así mismo, de conformidad a lo establecido en el artículo 11, numeral II, de los Lineamientos Específicos en Materia de Ingreso, las competencias Específicas o por Puesto definidas en el presente Modelo serán aplicables en el Proceso de Ingreso a puestos no considerados de Libre Designación.



1.2 Política integral de capital humano en el Instituto Federal de Telecomunicaciones.

El Instituto cuenta con un sistema propio de gestión de talento, construido con visión de futuro y sustentado en una política de personal que busca:

"Atraer, retener y desarrollar el talento, mediante una gestión del capital humano alineada a la planeación estratégica institucional, que promueva el alto desempeño, la productividad y una orientación a resultados; a través de la adopción de mejores prácticas de Personal, para conformar un clima laboral armonioso, equitativo e incluyente, que incentive la Competencia por mérito, la gestión del conocimiento; así como el desarrollo permanente y la evaluación periódica del Personal".

1.3 Glosario de términos

Para efectos del presente documento son aplicables las definiciones establecidas en el artículo 3 de las Disposiciones, así como las establecidas en el artículo 3 de los Lineamientos Específicos en Materia de Ingreso. En adición a tales definiciones, se entenderá por:

- I. **Comportamiento:** Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta.
- II. **Diccionario de Competencias:** Conjunto de Competencias aplicables en el Instituto Federal de Telecomunicaciones.
- III. **Nivel de Dominio:** Es el grado de madurez que se establece para medir una Competencia.

La calificación del personal que se hace referencia en el presente Modelo se establece en el artículo 5 de las Disposiciones.

Para los efectos del presente Modelo, las palabras utilizadas en singular incluirán el plural y viceversa, y el pronombre personal masculino incluirá el femenino y viceversa.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1 ¿Qué es una Competencia?

En los procesos del Sistema de Servicio Profesional del Instituto, una Competencia es el *"Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, que devienen en comportamientos observables de las personas; son requeridos para lograr las metas y resultados esperados de un Puesto, y contribuyen a generar un desempeño sobresaliente de las funciones y responsabilidades".*

Lo anterior, tiene sustento teórico en:

- La palabra competencia es una palabra tomada del latín *competere*, que significa *"ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir"*; *"ser adecuado, pertenecer"*, y que a su vez deriva de *petere*, *"dirigirse a..., pedir"*, y tiene el mismo origen que *competere*.

Cuando se dice que "una persona es competente", significa que "es adecuada para un puesto determinado".

- Así mismo, según el diccionario de la Real Academia Española¹, en su tercera acepción, define como talento: *"dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc. Que resplandecen en una persona"*.

Por ello, podríamos definir que "talento" es un sinónimo de la palabra competencia, en el sentido en que ésta se utiliza en el ámbito laboral.

- Chiavenato² en su libro "Gestión del Talento Humano" explica que "el concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito." De igual manera establece que talentos son las personas dotadas de competencias.

Con base en lo anterior, la "Gestión por Competencias", en el ámbito laboral, es una filosofía que permite ligar las capacidades esenciales de las organizaciones, con los conocimientos y habilidades que debe tener el Personal para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo³.

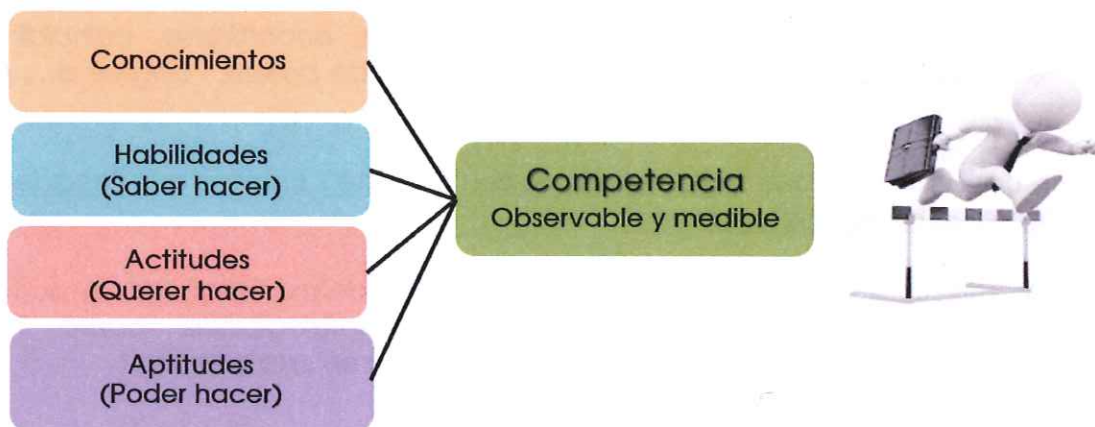
De la definición anterior se desprende que, para gestionar al recurso humano bajo este enfoque, se deben considerar todos los elementos asociados a una Competencia y no solamente los conocimientos como es el enfoque tradicional.

¹ Real Academia Española. (1970). *Diccionario de la lengua española*. Madrid.

² Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra Ed.). México: McGraw-Hill

³ Alles, Martha. (2013). *Selección por Competencias* (1ra. Ed.). Argentina: Granica.

Gestión por Competencias



Donde:

- I. Los conocimientos se pueden entender como el bagaje de información, ya sea de carácter teórico o empírico, que una persona ha de procesar para desempeñar con eficacia el puesto de trabajo. Se identifica con el saber. Los conocimientos se adquieren principalmente en la educación formal de una institución educativa, es decir, se relacionan con las áreas de estudio, tales como:

Telecomunicaciones	Radiofrecuencia
Matemáticas aplicadas	Softwares específicos
Estadística	Idiomas
Contabilidad General	Economía macro, micro
Costos	Telefonía digital
Normas de Calidad	Satélites
Normas contables	

- II. Las habilidades se identifican como el "Saber hacer". Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear o innovar. En otras palabras, Habilidad es la transformación del conocimiento en resultado, por ejemplo:

Manejo de vehículos	Reparación de objetos
Manejo de computadoras	Resolución de problemas complejos
Escritura o manejo de procesadores de texto	Redacción
Comunicación oral	Elaboración de comidas
Resistencia al cansancio	

III. La actitud se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. Se identifica como el "Querer hacer".

Emprendedora	Servicial
Decidida	Entusiasta
Positiva	

IV. La aptitud se refiere a aquellas capacidades cognitivas, características emocionales y de personalidad, es decir, las aptitudes se encuentran estrechamente vinculadas al nivel de inteligencia que posee una persona y las habilidades tanto innatas como adquiridas en el proceso de socialización.

Las aptitudes, por tanto, hacen referencia a una predisposición personal hacia determinados campos; están sujetas a la evolución en el individuo y permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje.

Ejemplos de aptitud	Se traduce en:
Aptitud numérica:	Capacidad para manejar números
Aptitud verbal:	Redacción y escritura, precisión de las palabras
Aptitud perceptiva:	Atención concentrada Esmero y atención

2.2 ¿Cómo se mide una Competencia?

El resultado de una Competencia aprendida o desarrollada en una persona se traduce en comportamientos. Un comportamiento es aquello que una persona hace o dice.

Mediante la observación de comportamientos podemos identificar la existencia y el Nivel de Dominio de una Competencia.

Existen varias formas de medir las Competencias:

- Evaluación de los comportamientos observables o algún otro elemento relativo a demostrar que se poseen determinadas Competencias y habilidades;
- Aplicación de Baterías Psicométricas;
- Entrevistas por Competencias, y
- Evaluaciones de Comportamiento.



2.3 Niveles de Dominio de una Competencia.

El Nivel de Dominio es el grado de madurez que se establece para medir una Competencia. Se han establecido cinco Niveles de Dominio para las Competencias:

Nivel	Dominio	Descripción
1	Básico	Una persona que se desempeña en este nivel típicamente está en un papel de aprendizaje y posee poca o nula experiencia en el desempeño de la Competencia.
2	En Desarrollo	Capaz de desempeñar trabajos relativos a la Competencia y tiene un grado intermedio de comprensión y conocimientos. Generalmente necesita supervisión en aquellas actividades donde se requiera su aplicación.
3	Consolidado	Desempeña las actividades de manera suficiente y capaz. Mantiene un adecuado desempeño, mismo que es requerido por las responsabilidades del puesto, cumple con los resultados esperados.
4	Avanzado	Capaz de desempeñar todo tipo de trabajo relativo a la Competencia. Conoce los aspectos técnicos y procedimientos que debe ejecutar. Participa en el entrenamiento y la enseñanza de otros.
5	Experto	Significativamente más informado y hábil en cuanto a la Competencia. Experto en el tema o materia, capaz de desempeñar el trabajo más complejo y técnicamente demandante. Permanentemente entrena y enseñanza con otros.

2.4 Evaluación de competencias en el Proceso de Ingreso

Con base en el presente Modelo de Competencias y los niveles de dominio, durante el proceso de ingreso a puestos no considerados de libre designación, la Dirección General realizará una Entrevista por Competencias a las Personas Candidatas a ocupar una Vacante; dicha entrevista tiene por objeto detectar aptitudes y rasgos de personalidad que la persona ha demostrado en situaciones pasadas, prediciendo posibles comportamientos en escenarios similares.

En este sentido, de conformidad con el Artículo 68 de los Lineamientos específicos en Materia de Ingreso, el resultado de la Entrevista por Competencias se obtendrá en una escala de cero a diez, con una posición decimal.

La calificación total asignada a cada una de las Personas Candidatas corresponde a:

- El promedio de la ponderación obtenida por cada una de las competencias.

- Cuando las personas candidatas demuestran comportamientos que corresponden al nivel de dominio inmediato superior al requerido por el puesto, se les asigna un .5 (cinco decimales) de forma adicional, ya que, si bien demuestran algunos comportamientos del nivel de dominio superior al requerido, aún se encuentran desarrollando habilidades que permitan demostrar una adecuada ejecución de la competencia en un nivel superior al esperado.

Por lo que, para obtener el total de la ponderación de las competencias, se realiza la siguiente operación:

$$REC = \frac{CC1+CC2+\dots+CCn}{NC}$$

Donde:

REC= Resultado de Entrevista por Competencias
CC= Calificación de cada competencia evaluada
NC= Total de competencias evaluadas

3. ASIGNANDO LAS COMPETENCIAS

3.1 Alineación de las Competencias a la Estrategia del Instituto.

Como parte de la Gestión por Competencias, es indispensable que, al seleccionarlas y establecer sus Niveles de Dominio, éstas se encuentren alineadas a la estrategia institucional, ya que cuando los valores personales muestran correspondencia con los valores institucionales⁴, resulta más fácil que las acciones individuales se manifiesten y coordinen para el logro de objetivos estratégicos del IFT, potenciando el aporte y compromiso que refuerzan su orgullo y sentido de pertenencia.

Con base en lo anterior, y tomando en cuenta:

Misión:

El IFT es un órgano autónomo, que tiene por objeto el desarrollo eficiente de las telecomunicaciones y la radiodifusión. Regula, promueve y supervisa el uso, aprovechamiento y explotación del espectro radioeléctrico, la infraestructura, las redes y la prestación de los servicios. El Instituto impulsa condiciones de Competencia efectiva en los mercados, favorece el derecho a la información y promueve el acceso a las tecnologías y servicios de telecomunicaciones y radiodifusión, para el beneficio de los usuarios, de las audiencias y del país.

⁴ Dichos valores se encuentran establecidos en la Filosofía del Instituto (Misión, Visión, Declaración de Principios y Código de Conducta), misma que debe ser constantemente difundida, profusamente conocida y generosamente compartida por todo el Personal.

Visión:

Ser una **autoridad reguladora** y de competencia económica independiente, **eficaz** y **transparente** que contribuye al desarrollo de las telecomunicaciones y radiodifusión, al **avance** de la sociedad de la información y del conocimiento, así como al **mejoramiento** de la calidad de vida y las oportunidades de desarrollo para todos los mexicanos.

Principios:

- Autonomía
- Objetividad e Imparcialidad
- Eficacia y Eficiencia
- Transparencia
- Legalidad y Certeza
- Lealtad Institucional
- Rendición de Cuentas
- Profesionalismo
- Honradez
- Igualdad

Pautas de conductas básicas:

1. Conocer y cumplir la normatividad vigente aplicable.
2. Fomentar el cumplimiento de la Misión, Visión, Principios y Objetivos Institucionales.
3. Evitar colocarse o colocar al Instituto en una situación de conflicto de intereses.
4. Comportarse con integridad y honestidad.
5. Conducirse con transparencia como mecanismo fundamental para la rendición de cuentas.
6. Colaborar en las acciones que permitan proteger la integridad y seguridad de las personas, los activos y la información del Instituto de conformidad con sus facultades.
7. Tratar con justicia, profesionalismo, igualdad y respeto a todas las personas con las que se tenga relación, respetando la dignidad, diversidad y equidad, a fin de promover una cultura de inclusión y no discriminación.

Se deben tomar en cuenta:

1) Los Objetivos Institucionales:

Objetivos estratégicos:

1. Promover e impulsar que los usuarios y las audiencias tengan mejores opciones de servicios públicos a precios asequibles, a través del impulso de la competencia y libre concurrencia de los sectores regulados.
2. Promover e impulsar condiciones para el acceso universal a las tecnologías y servicios de las telecomunicaciones y radiodifusión con el objeto de maximizar el bienestar social.
3. Garantizar que la prestación de los servicios de las telecomunicaciones y la radiodifusión que recibe la población sea acorde con los niveles de calidad bajo parámetros internacionales.
4. Fomentar el respeto a los derechos de los usuarios finales y de las audiencias en los servicios de las telecomunicaciones y la radiodifusión
5. EJE TRANSVERSAL Fortalecimiento Institucional

El Instituto contará con 13 Competencias Específicas o por Puesto que serán aplicables al Personal dependiendo del grado de responsabilidad y las funciones del puesto, ordenadas de acuerdo a su naturaleza, conforme a lo siguiente:

	No.	Competencia	Descripción
INSTITUCIONALES	1	Orientación a Resultados	Enfocar sus esfuerzos y los de otros para cumplir con la misión y alcanzar los objetivos estratégicos del Instituto, coordinando los esfuerzos de su equipo, estableciendo indicadores y prioridades, dando apoyo, tomando decisiones efectivas e impulsando la mejora continua para mantener altos niveles de rendimiento, para el beneficio de los usuarios, de las audiencias y del país.
	2	Orientación al Cliente	Es la disposición para enfocar los esfuerzos y acciones de trabajo hacia los clientes internos y/o externos, basándose en el conocimiento de sus necesidades y expectativas, así como en el desarrollo y mantenimiento de relaciones productivas con éstos, con objeto de dar solución a sus problemas, entregar productos y servicios que satisfagan de manera efectiva sus necesidades y lograr su lealtad.
INTERACCIÓN	3	Liderazgo	Es la habilidad para dirigir al personal bajo su mando en una determinada dirección, orientándolo, motivándolo, integrando sus opiniones para generar compromisos, delegando, tomando decisiones y estableciendo prioridades que permitan lograr los objetivos Institucionales.
	4	Desarrollo del Personal	Habilidad para Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de los integrantes de su equipo de trabajo y brindar retroalimentación acerca de su desempeño. Impulsa el desarrollo de las personas a su cargo para asegurarse que cuenten con las Competencias requeridas, a través de planes individuales de Capacitación y Desarrollo.
	5	Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse y trabajar junto con otras personas, colaborando unos con otros, mediante el desarrollo y mantenimiento de relaciones productivas y respetuosas, anteponiendo los intereses del equipo a los personales y cumpliendo con las responsabilidades asignadas para alcanzar un objetivo común. Aprovechar las potencialidades de los miembros del equipo y encontrar la forma de complementarlas para lograr sinergias.
	6	Comunicación	Habilidad para expresar conceptos e ideas por diferentes medios a individuos o grupos, de forma clara, precisa, lógica y sencilla en el momento correcto y acorde con la audiencia logrando impactar e influir en ella. Escuchar activamente a otros, sin interrumpirlos en la expresión de sus ideas.
	7	Solución de Conflictos	Capacidad para dirigir y controlar una discusión manejando constructivamente las diferencias, utilizando técnicas ganar-ganar, planteando alternativas para lograr los mejores acuerdos obteniendo el apoyo y aceptación de todas las partes.



No.	Competencia	Descripción	
COGNOSCITIVAS	8	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de comprender situaciones y resolver problemas a partir de organizar y/o unir sistemáticamente sus partes para realizar comparaciones entre diferentes elementos, descubrir conexiones entre situaciones e identificar relaciones causa- efecto, con la finalidad de determinar puntos clave de las situaciones complejas y/o de entender y generar conclusiones objetivas del todo.
	9	Solución de Problemas y Toma de Decisiones	Habilidad para resolver situaciones y problemas difíciles de manera efectiva y oportuna, con base en la definición de criterios claros, considerando posibles alternativas de solución y evaluando sus implicaciones y consecuencias; a fin de tomar las decisiones más apropiadas y verificar su implantación. Determinar rumbos concretos de acción, tendientes a la solución de un problema. Elegir de entre varias alternativas.
	10	Creatividad e Innovación	Habilidad para generar e implementar nuevas ideas, métodos o soluciones a problemas que incrementen la productividad y mejoren el desempeño organizacional y personal.
	11	Aprendizaje Continuo	Capacidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y aplicarlos en el desempeño de las funciones de trabajo. Mantener permanentemente una actitud de búsqueda e investigación a través de la educación, el entrenamiento y la retroalimentación de sí mismo y de los demás, con objeto de identificar nuevas oportunidades para ampliar o mejorar sus Competencias.
COGNOSCITIVAS	12	Adaptabilidad	Es la capacidad para adecuar el comportamiento con flexibilidad a las características cambiantes del entorno, las situaciones nuevas y para enfrentar dificultades e imprevistos; aceptando los cambios positiva y constructivamente, modificando si fuese necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos.
	13	Iniciativa	Es la predisposición a resolver problemas, emprender acciones, crear oportunidades, proponer nuevas formas de hacer las cosas, alcanzar objetivos y mejorar resultados, sin un requerimiento externo que lo impulse.

Para la asignación de las Competencias se considerará lo siguiente:

- a) El Personal clasificado como Alta Dirección deberá tener desarrollada la Competencia de Liderazgo mínimo en el Nivel de Dominio "Consolidado", se deberán establecer como mínimo cuatro Competencias por Puesto o Específicas.
- b) Para los trabajadores clasificados como Personal de Mando e Investigadores se deberán establecer mínimo tres Competencias por Puesto o Específicas.

- c) Para los trabajadores clasificados como Personal de Apoyo y/o Técnico y Personal Administrativo, se deberán establecer mínimo dos Competencias por Puesto o Específicas.

4. CONSIDERACIONES GENERALES

4.1 Vigencia. El presente Modelo de Competencias entrará en vigor a partir del 01 de octubre de 2022, y sustituye al Modelo de Competencias del IFT publicado en 2017.

4.2 Descripciones de Puesto. Como se establece en el artículo 3 de las Disposiciones, la Descripción de Puesto es el documento que presenta la finalidad o razón sustantiva de cada Puesto, mismo que debe contener al menos la escolaridad y áreas de conocimiento, experiencia laboral, los requerimientos o condiciones específicos para el desempeño del puesto y las competencias o capacidades necesarias para ocuparlo.

Es responsabilidad de cada Unidad Administrativa establecer en las Descripciones de Puesto, las Competencias y los Niveles de Dominio requeridos para cada puesto, tomando como base el presente Modelo de Competencias y el Anexo 1 "Diccionario de Competencias".

Las Competencias asignadas deben tener congruencia entre el objetivo y las funciones de cada Puesto. Por ello, la Dirección General podrá emitir opinión técnica sobre las Competencias y Niveles de Dominio que sean requeridos por las Unidades Administrativas en las Descripciones de Puesto.

Una Competencia puede ser requerida para diferentes puestos de diversos niveles jerárquicos, lo que puede variar será el Nivel de Dominio requerido de acuerdo con las funciones y responsabilidades específicas del puesto.

4.3. Difusión. El presente Modelo de Competencias, deberá ser publicado en las secciones correspondientes del portal institucional y en la intranet del Instituto.

Se emite el presente Modelo de Competencias con fundamento en los artículos 57, fracción I, y 58, fracción I, del Estatuto Orgánico del Instituto Federal de Telecomunicaciones, así como el artículo 64 de los Linamientos Específicos en Materia de Ingreso.



ALEJANDRA DURÁN PIÑA
DIRECTORA GENERAL DE GESTIÓN DE
TALENTO



ÓSCAR EVERARDO IBARRA MARTÍNEZ
TITULAR DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN

ANEXO 1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Competencias por Puesto o Específicas.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
<p>Enfocar sus esfuerzos y los de otros para cumplir con la misión y alcanzar los objetivos estratégicos del Instituto, coordinando las actividades de personas, estableciendo indicadores y prioridades, dando apoyo, tomando decisiones efectivas e impulsando la mejora continua para mantener altos niveles de rendimiento, para el beneficio de los usuarios, de las audiencias y del país.</p>	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	<p>Dirige las acciones de todo el Instituto para definir objetivos retadores y alcanzar los resultados esperados. Determina prioridades. Toma oportunamente decisiones fundamentadas en datos y hechos. Promueve e implanta las oportunidades de mejora a nivel institucional. Mantiene altos niveles de rendimiento y sobrepasa consistentemente los estándares establecidos.</p> <p>Alcanza los resultados, no obstante, la presencia de obstáculos o imprevistos. Aplica medidas correctivas y reorienta las acciones para asegurar el logro de los objetivos. Toma riesgos medidos con tal de lograr resultados. Dirige las acciones de toda la organización, definiendo objetivos retadores para alcanzar los resultados esperados.</p>
NIVEL 4 Avanzado	<p>Logra alcanzar consistentemente los resultados establecidos en su área de trabajo. Colabora con otras Unidades administrativas para que alcancen sus objetivos. Define prioridades. Impulsa la mejora continua para mantener altos niveles de rendimiento. Demuestra tener persistencia, tenacidad y resiliencia. Establece metas retadoras con indicadores relevantes para el negocio. Jerarquiza en función de Urgencia/Importancia y actúa en consecuencia. Optimiza el uso de los recursos para lograr los resultados. Brinda apoyo y toma decisiones efectivas tanto para el área bajo su mando como para otras áreas. Supera los estándares de rendimiento.</p>
NIVEL 3 Consolidado	<p>Alcanza los resultados esperados. Establece objetivos retadores para su área de trabajo. Coordina los esfuerzos de su equipo para alcanzar los objetivos. El Personal con el que trabaja alcanza los resultados establecidos. Da seguimiento para conocer el grado de avance de las actividades. Establece prioridades para coordinar los esfuerzos de su equipo. Logra los resultados mediante el establecimiento de objetivos retadores para su área de trabajo. Verifica el cumplimiento de los objetivos dentro de su equipo de trabajo.</p>
NIVEL 2 En Desarrollo	<p>Concluye sus tareas cumpliendo con la mayoría de los objetivos. Establece prioridades a fin de mantener su nivel de rendimiento. Determina las acciones a realizar, así como los tiempos, recursos y responsables. Establece indicadores que le permitan monitorear el avance en el logro de las metas y objetivos. Mantiene un nivel de rendimiento adecuado.</p>
NIVEL 1 Básico	<p>Tiene dificultades para establecer y lograr objetivos. Cumple ocasionalmente con los compromisos definidos para su Puesto. Establece sus objetivos de manera genérica.</p>

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
<p>Es la disposición para enfocar los esfuerzos y acciones de trabajo hacia los clientes internos y/o externos, basándose en el conocimiento de sus necesidades y expectativas, así como en el desarrollo y mantenimiento de relaciones productivas con éstos, con objeto de dar solución a sus problemas, entregar productos y servicios que satisfagan de manera efectiva sus necesidades y lograr su lealtad.</p>	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	<p>Genera estrategias para anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos.</p> <p>Establece y mantiene relaciones de largo plazo con sus clientes.</p> <p>Entrega productos y servicios de calidad que logren lealtad de los clientes.</p> <p>Propone formas de mejorar el servicio.</p> <p>Asesora a sus clientes ofreciéndoles la solución más rentable.</p> <p>Enfoca sus acciones para lograr la mayor satisfacción de los clientes y cuando sea posible, exceder sus expectativas.</p> <p>Establece y mantiene relaciones productivas con sus clientes, generando un ambiente propicio para la solución de sus problemas.</p> <p>Logra consistentemente la satisfacción de sus clientes y su lealtad a través de los productos y servicios ofrecidos.</p> <p>Anticipa las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos.</p> <p>Promueve en toda la organización una cultura de enfoque al cliente y los planes para su implantación.</p>
NIVEL 4 Avanzado	<p>Difunde entre el personal de la Institución la importancia del enfoque al cliente.</p> <p>Conoce las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Desarrolla y mantiene relaciones productivas con sus clientes, con objeto de lograr resolver sus problemas y satisfacer efectivamente sus necesidades.</p> <p>Entrega productos y servicios que generen la lealtad de sus clientes.</p> <p>Se asegura de que sus clientes hayan quedado satisfechos.</p> <p>Cumple sistemáticamente con los compromisos que adquiere.</p> <p>Demuestra empatía y actitud de servicio hacia los clientes.</p> <p>Evalúa el grado de satisfacción de sus clientes.</p> <p>Se comunica con sus clientes insatisfechos para encontrar soluciones que mejoren el servicio que les brinda.</p> <p>Solicita retroalimentación del servicio brindado.</p> <p>Busca que el equipo de trabajo y el de otras áreas de la organización se orienten a resolver los problemas de los clientes.</p> <p>Difunde entre el personal a su cargo y en otras áreas de trabajo el enfoque al cliente.</p> <p>Logra la satisfacción de los clientes y su lealtad mediante los productos y servicios que les brinda.</p>
NIVEL 3 Consolidado	<p>Orienta al personal enfocando sus acciones a los clientes tanto internos como externos.</p> <p>Conoce las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Cumple con lo acordado y establecido.</p> <p>Establece estándares y niveles de servicio.</p> <p>Identifica los requerimientos, necesidades y expectativas de sus clientes.</p> <p>Brinda productos y servicios que incrementan la satisfacción de sus clientes.</p> <p>Manifiesta interés por solucionar los problemas de los clientes.</p>
NIVEL 2 En Desarrollo	<p>Enfoca sus esfuerzos y acciones para conocer las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Detecta los requerimientos, necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>Identifica y conoce a sus clientes.</p> <p>Desarrolla y mantiene relaciones productivas con los clientes.</p> <p>En ocasiones resuelve los problemas de los clientes para lograr su satisfacción con los productos o servicios ofrecidos.</p>
NIVEL 1 Básico	<p>Carece de disposición para enfocar su trabajo hacia satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes que atiende.</p> <p>Muestra bajo interés en el desarrollo y mantenimiento de relaciones con sus clientes.</p>



LIDERAZGO	
Es la habilidad para dirigir a personas en una determinada dirección, orientándolas, motivándolas, integrando sus opiniones para generar compromisos, delegando, tomando decisiones y estableciendo prioridades que permitan lograr los objetivos Institucionales.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	<p>Asume el mando del Personal determinando su rumbo estratégico. Establece mecanismos para que todo el personal reciba orientación y motivación. Propicia la expresión de opiniones y establece compromisos que coadyuven a tomar las mejores decisiones. Define las prioridades que permitan la ejecución de los planes de trabajo para lograr los objetivos institucionales y alcanzar un alto desempeño. Aplica estilos de liderazgo diferentes de acuerdo a las situaciones y al nivel de madurez de sus colaboradores. Asume el mando del personal de la organización dirigiéndolo al logro de los resultados estratégicos. Logra que la organización cumpla con sus objetivos y alcance un alto desempeño. Motiva y refuerza al personal que logra resultados. Involucra al personal y hace que se sientan identificados con la Institución. Cuida que el Clima Organizacional sea propicio y satisfactorio para el personal.</p>
NIVEL 4 Avanzado	<p>Muestra habilidad para dirigir equipos de trabajo de diferentes áreas del Instituto hacia un determinado rumbo. Cuida que el personal tenga la orientación y motivación que requiere. Propicia que el personal aporte las ideas y propuestas que permitan tomar mejores decisiones. Alcanza metas y resultados a través de la actuación de otras personas. Apoya y motiva a personas que tienen dificultad para resolver un problema o alcanzar una meta. Delega y permite que las personas actúen de acuerdo a sus propias decisiones. Públicamente atribuye mérito a la contribución de otros, en lugar de atribuírselo personalmente. Reconoce y celebra el logro de los objetivos. Señala tanto logros y aciertos, así como fallas y bajo desempeño al equipo de trabajo. Solicita opiniones y aportaciones de los demás. Establece las prioridades y planes de trabajo que coadyuven al logro de los objetivos organizacionales.</p>
NIVEL 3 Consolidado	<p>Dirige al personal en una determinada dirección. Da orientación y motiva de forma tal que genere compromisos. Brinda retroalimentación sobre el desempeño de los demás. Da lineamientos e instrucciones a otros. Establece metas que implican reto y esfuerzo. Motiva a otros para lograr los objetivos. Orienta y persuade a otros. Se asegura que los demás hayan comprendido bien sus explicaciones o instrucciones. Considera las opiniones de los integrantes del equipo para el logro de los objetivos.</p>
NIVEL 2 En Desarrollo	<p>Muestra habilidad para dirigir personas orientándolas y motivándolas. Define objetivos y establece prioridades y acciones que permitan alcanzar los objetivos. Muestra habilidad básica para dirigir personas, orientarlas y motivarlas.</p>
NIVEL 1 Básico	<p>Muestra poca habilidad para dirigir personas. Tiene dificultades para establecer prioridades y lograr los objetivos establecidos. Trabaja de manera individual. No es claro en el planteamiento de los objetivos. Se le dificulta dar instrucciones y órdenes.</p>

DESARROLLO DEL PERSONAL	
Habilidad para Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de los integrantes de un equipo de trabajo y brindar retroalimentación acerca de su desempeño. Impulsa el desarrollo de las personas para asegurarse que cuenten con las Competencias requeridas, a través de planes individuales de Capacitación y Desarrollo.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	<p>Establece mecanismos de retroalimentación a nivel institucional, con base en las fortalezas y áreas de oportunidad del personal a fin de favorecer el alto desempeño.</p> <p>Establece planes para el desarrollo de otras personas.</p> <p>Facilita y propicia el crecimiento y desarrollo del personal.</p> <p>Habla con sus colaboradores sobre sus fortalezas, necesidades de desarrollo, aspiraciones de desarrollo y movilidad.</p> <p>Tiene definidos los reemplazos de los puestos clave en su área.</p> <p>Establece mecanismos de retroalimentación a nivel institucional, con base en las fortalezas y áreas de oportunidad del personal.</p> <p>Favorece el alto desempeño de la organización mediante el desarrollo del personal.</p> <p>Promueve una cultura de retroalimentación, aprendizaje y desarrollo continuo en la organización.</p> <p>Actúa como Coach o Mentor del personal para desarrollarlo.</p>
NIVEL 4 Avanzado	<p>Establece mecanismos de retroalimentación en su área y en otras áreas del Instituto, para la determinación de las fortalezas y áreas de oportunidad del personal.</p> <p>Considera las necesidades de desarrollo de los integrantes del equipo de trabajo durante la asignación de responsabilidades y la conformación de equipos.</p> <p>Favorece el aprendizaje y desarrollo continuo del personal.</p> <p>Comunica con claridad, qué cambios de comportamiento se esperan en el personal.</p> <p>Establece planes para el desarrollo del personal.</p> <p>Monitorea el progreso y desarrollo del personal.</p> <p>Determina sistemáticamente las fortalezas y áreas de oportunidad del Personal.</p> <p>Establece mecanismos de retroalimentación para el personal.</p> <p>Lee frecuentemente fuentes de información, libros, revistas de negocio y/o de su área de especialidad</p>
NIVEL 3 Consolidado	<p>Impulsa el desarrollo de las personas, para asegurarse que cuenten con las Competencias requeridas.</p> <p>Brinda retroalimentación a los demás, sobre su desempeño.</p> <p>Realiza sesiones "uno a uno" con cada uno de sus colaboradores, para evaluar su desempeño, darles retroalimentación y apoyarlos para mejorar sus resultados.</p> <p>Señala fallas y bajo desempeño al equipo de trabajo.</p> <p>Señala logros y aciertos al equipo de trabajo.</p> <p>Evalúa a los integrantes de su equipo de trabajo para identificar de forma más objetiva sus fortalezas y áreas de oportunidad.</p> <p>Muestra preocupación porque los integrantes de su equipo de trabajo cuenten con las competencias requeridas.</p> <p>Propone acciones de capacitación y desarrollo para el personal.</p>
NIVEL 2 En Desarrollo	<p>Conoce las fortalezas y áreas de oportunidad de algunos integrantes del equipo de trabajo.</p> <p>Clarifica los objetivos de desempeño del personal y define las acciones a seguir para su mejora.</p> <p>Manifiesta interés en el desarrollo del personal.</p> <p>Busca dar retroalimentación al personal a su cargo y actúa en consecuencia.</p>
NIVEL 1 Básico	<p>Desconoce las áreas de oportunidad y fortalezas del personal.</p> <p>Evita recibir retroalimentación acerca de su desempeño.</p> <p>Muestra poco interés por el desarrollo de otras personas.</p>

TRABAJO EN EQUIPO	
Capacidad de integrarse y trabajar junto con otras personas, colaborando unos con otros, mediante el desarrollo y mantenimiento de relaciones productivas y respetuosas, anteponiendo los intereses del equipo a los personales y cumpliendo con las responsabilidades asignadas para alcanzar un objetivo común. Aprovechar las potencialidades de los miembros del equipo y encontrar la forma de complementarlas para lograr sinergias.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	<p>Promueve una cultura centrada en la colaboración con el personal que trabaja.</p> <p>Fomenta el trabajo en equipo interdisciplinario en el Instituto, alentando y reconociendo la contribución de todos.</p> <p>Valora el establecimiento de relaciones productivas y respetuosas entre el Personal del Instituto para generar mayor cohesión, responsabilidad y compromiso en el establecimiento y ejecución de los objetivos institucionales.</p> <p>Proporciona los recursos y retira los obstáculos para que los equipos de trabajo alcancen los objetivos. Propicia la responsabilidad compartida y el compromiso en el establecimiento y logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>Solicita la aportación de las fortalezas de los integrantes del equipo para lograr los resultados de la mejor manera.</p> <p>Integra a personas de diversos enfoques, experiencias, formación, etc. para la realización del trabajo.</p>
NIVEL 4 Avanzado	<p>Fomenta el trabajo en equipo del área a su cargo y en otras áreas del Instituto mediante la colaboración conjunta.</p> <p>Favorece el establecimiento de relaciones productivas y respetuosas entre los demás para que ayuden a crear cohesión.</p> <p>Impulsa el cumplimiento de las responsabilidades del personal y su compromiso con los resultados del equipo.</p> <p>Solicita aportaciones y opiniones de los miembros del equipo para encontrar las mejores soluciones.</p> <p>Ayuda a establecer los objetivos y a retirar obstáculos para facilitar su logro.</p> <p>Apoya las decisiones del equipo.</p> <p>Incorpora lo mejor de cada miembro del equipo.</p> <p>Propicia la cohesión, la unidad y desarrollo del equipo.</p> <p>Trata con sensibilidad y tacto a otras personas.</p>
NIVEL 3 Consolidado	<p>Estimula el trabajo en equipo entre el personal, haciendo que colaboren unos con otros.</p> <p>Desarrolla y mantiene relaciones productivas y respetuosas para que el personal cumpla con las responsabilidades asignadas.</p> <p>Valora y utiliza las diferencias y talentos individuales para alcanzar los objetivos del equipo anteponiendo siempre los intereses del grupo a los personales.</p> <p>Expresa expectativas positivas acerca de otros.</p> <p>Valora las contribuciones de otros.</p> <p>Participa, aporta, apoya y colabora para el logro de objetivos comunes.</p> <p>Se adapta a trabajar con diferentes tipos de personas.</p> <p>Se integra con otras personas para la realización de las actividades de trabajo.</p> <p>Trata de manera respetuosa a diferentes tipos de personas.</p>
NIVEL 2 En Desarrollo	<p>Participa en el grupo de trabajo cuando se le requiere.</p> <p>Acepta ser parte del equipo y ejecuta las acciones que se le encomiendan.</p> <p>Establece relaciones cordiales, pero limitadas a la ejecución de las tareas asignadas.</p> <p>Colabora en la consecución del objetivo del equipo.</p>
NIVEL 1 Básico	<p>Tiene dificultades para trabajar en equipo.</p> <p>Se le dificulta establecer relaciones productivas y respetuosas.</p> <p>Antepones los intereses personales a los de su equipo de trabajo.</p> <p>Establece con dificultad relaciones productivas y respetuosas.</p> <p>Tiende a trabajar de manera individual.</p>

COMUNICACIÓN	
<p>Habilidad para expresar conceptos e ideas por diferentes medios a individuos o grupos, de forma clara, precisa, lógica y sencilla en el momento correcto y acorde con la audiencia, logrando impactar e influir en ella. Escuchar activamente a otros, sin interrumpirlos en la expresión de sus ideas.</p>	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	<p>Establece una comunicación efectiva hacia todo el Instituto y hacia el exterior. Emplea un lenguaje y estilo adecuado para su audiencia. Expresa conceptos complejos, de forma lógica y sencilla. Convence e influye a audiencias grandes y/o diversas. Escucha opiniones distintas. Escucha y respeta las ideas de otros. Tiene siempre disposición para escuchar a otros. Logra consensos ante opiniones distintas a fin de alcanzar acuerdos. Logra impactar y transmitir sus mensajes a diferentes tipos de audiencias.</p>
NIVEL 4 Avanzado	<p>Establece una comunicación efectiva con los integrantes de su equipo de trabajo y de otras áreas del Instituto. Utiliza un lenguaje y estilo adecuados para su audiencia. Capta la atención con argumentos, de forma lógica y ordenada. Escucha las opiniones de otros y concilia diferentes puntos de vista para lograr acuerdos. Escucha las opiniones de las personas que le rodean. Habla y presenta sus ideas con asertividad. Argumenta y sustenta sus planteamientos. Concentra la atención hacia la persona que envía sus mensajes. Transmite sus ideas y mensajes de manera clara y fluida, con un manejo amplio y preciso del vocabulario.</p>
NIVEL 3 Consolidado	<p>Establece una comunicación efectiva con su equipo de trabajo. Expresa sus argumentos de forma lógica y ordenada. Emplea un lenguaje y terminología adecuada y comprensible para su audiencia. Permite que otros expresen sus ideas y conceptos. Brinda retroalimentación al personal a su cargo con objeto de mejorar la comunicación. Evita interrumpir al interlocutor antes de que haya terminado de transmitir sus ideas. Utiliza volumen, entonación de la voz y movimientos corporales congruentes con su discurso.</p>
NIVEL 2 En Desarrollo	<p>Expresa conceptos e ideas con claridad. Utiliza un vocabulario apropiado en situaciones cotidianas. Muestra disposición de escuchar a las personas que lo rodean.</p>
NIVEL 1 Básico	<p>Tiene dificultades para expresar adecuadamente sus ideas y para escuchar los puntos de vista de los demás. Presenta poca facilidad para escuchar los puntos de vista de la gente que le rodea. Tiene dificultades para que otros entiendan lo que expresa.</p>



SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
Capacidad para dirigir y controlar una discusión manejando constructivamente las diferencias, utilizando técnicas ganar-ganar, planteando alternativas para lograr los mejores acuerdos, obteniendo el apoyo y aceptación de todas las partes.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	<p>Interviene positivamente en conflictos que impactan a la Institución.</p> <p>Promueve una cultura de colaboración, compromiso, mutuo acuerdo y respeto.</p> <p>Logra acuerdos negociados en situaciones difíciles y/o ambiguas.</p> <p>Plantea alternativas de solución que cuentan con el apoyo y aceptación de los involucrados.</p> <p>Evita reaccionar de manera impulsiva ante las críticas.</p> <p>Integra información propia con las ideas de otros, para presentar propuestas bajo el enfoque de ganar-ganar.</p> <p>Maneja la presión de tal manera que no afecta su desempeño.</p> <p>Presenta una actitud para construir consensos y llegar a acuerdos productivos.</p>
NIVEL 4 Avanzado	<p>Genera un ambiente de colaboración y compromiso para manejar las diferencias entre los integrantes de su equipo de trabajo o en otras áreas.</p> <p>Escucha activamente e identifica las necesidades y puntos de vista de las partes en conflicto.</p> <p>Propone soluciones ganar - ganar y genera acuerdos que son aceptados por todas las partes.</p> <p>Se controla ante situaciones difíciles de solucionar.</p> <p>Identifica en qué aspectos puede ceder y cuáles defender.</p> <p>Logra conclusiones producto del análisis de las diferentes posiciones y enfoques.</p>
NIVEL 3 Consolidado	<p>Resuelve los conflictos que se presentan en el área a su cargo.</p> <p>Concilia los diferentes puntos de vista mediante una escucha activa.</p> <p>Propone soluciones que son de beneficio mutuo para las partes involucradas.</p> <p>Armoniza las diferencias entre las personas.</p> <p>Mantiene la calma y compostura frente a personas molestas, enojadas o agresivas.</p> <p>Obtiene lo mejor de los planteamientos e identifica puntos de acuerdo.</p>
NIVEL 2 En Desarrollo	<p>Enfrenta adecuadamente situaciones que requieren la conciliación de diferentes puntos de vista.</p> <p>Interviene ante los conflictos escuchando activamente a las partes involucradas.</p> <p>Logra eventualmente acuerdos para resolver conflictos.</p> <p>Presenta sus ideas y escucha las ideas de otros.</p>
NIVEL 1 Básico	<p>Identifica situaciones de conflicto, pero tiene dificultades para actuar de forma positiva sobre ellas.</p> <p>Concilia con dificultad diferentes puntos de vista.</p> <p>Busca imponer sus ideas y puntos de vista.</p>

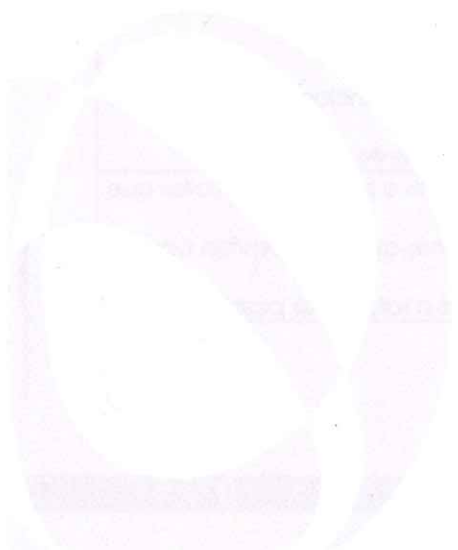
PENSAMIENTO ANALÍTICO	
Es la capacidad de comprender situaciones y resolver problemas a partir de organizar y/o unir sistemáticamente sus partes, para realizar comparaciones entre diferentes elementos, descubrir conexiones entre situaciones e identificar relaciones causa- efecto, con la finalidad de determinar puntos clave de las situaciones complejas y/o de entender y generar conclusiones objetivas del todo.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	<p>Estimula entre todo el Personal la capacidad para comprender situaciones y resolver problemas. Promueve el análisis sistemático de las partes para realizar comparaciones entre diferentes elementos.</p> <p>Identifica conexiones entre situaciones, datos o variables que no están obviamente vinculadas. Identifica las relaciones causa efecto.</p> <p>Percibe ventajas y desventajas de las opciones o alternativas.</p> <p>Detecta los puntos clave de las situaciones complejas y/o los posibles impactos y alternativas para generar conclusiones objetivas que resuelvan las situaciones o problemas.</p> <p>Logra que el personal detecte los puntos clave de las situaciones o problemas complejos, sus posibles impactos y alternativas para generar conclusiones objetivas que los resuelvan.</p> <p>Analiza, interpreta y utiliza información financiera en sus planes y decisiones.</p> <p>Considera en sus decisiones el beneficio-costos, las utilidades, rentabilidad.</p> <p>Estudia a profundidad las situaciones o los problemas para encontrar las causas que los generaron. Aborda las situaciones considerando el panorama amplio y global de los asuntos que trata.</p> <p>Obtiene información para realizar benchmarking y aprender las mejores prácticas de otras Instituciones.</p> <p>Se le reconoce por su profundo conocimiento del entorno, del mercado, de la competencia y de sus clientes.</p> <p>Piensa de manera estratégica.</p>
NIVEL 4 Avanzado	<p>Promueve entre su equipo de trabajo y otras áreas del Instituto la capacidad para comprender situaciones o problemas.</p> <p>Genera apreciaciones objetivas sobre las partes que componen los problemas y examina con detalle los hechos para conocer sus elementos constitutivos y las conexiones entre las situaciones que no están obviamente vinculadas.</p> <p>Determina puntos clave de las situaciones complejas.</p> <p>Ayuda a los empleados a generar conclusiones para resolver las problemáticas detectadas.</p> <p>Brinda apoyo al personal para que examine con detalle los hechos para conocer sus elementos constitutivos.</p> <p>Coadyuva con las áreas para la determinación de conexiones entre situaciones que no están obviamente vinculadas.</p> <p>Logra que el personal determine puntos clave de las situaciones complejas.</p> <p>Promueve entre su equipo de trabajo y otras áreas de la organización la capacidad para comprender situaciones o problemas.</p> <p>Identifica las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización.</p> <p>Encuentra nuevas oportunidades de negocio.</p> <p>Establece medidas preventivas.</p> <p>Genera alternativas para solucionar problemas.</p> <p>Identifica el impacto de factores del entorno.</p> <p>Piensa a largo plazo.</p>



PENSAMIENTO ANALÍTICO	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 3 Consolidado	<p>Estimula a los integrantes de su equipo de trabajo, la capacidad para comprender y resolver situaciones y problemas del área de trabajo.</p> <p>Realiza comparaciones y descubre conexiones entre situaciones que no están obviamente vinculadas. Involucra al personal para que determinen puntos clave de los problemas.</p> <p>Genera en el personal conclusiones objetivas que permiten resolver las situaciones problemáticas que se le presentan en el área de trabajo.</p> <p>Logra que el personal aborde de manera sistemática un problema o situación.</p> <p>Propicia que el personal haga comparaciones y descubran conexiones entre situaciones que no están obviamente vinculadas.</p> <p>Aplica la experiencia, la lógica, el juicio y el sentido común.</p> <p>Detecta incongruencias, fallas, errores y carencias en la información.</p> <p>Identifica los datos más relevantes de la información.</p> <p>Identifica problemas potenciales.</p> <p>Integra información diversa para tener una mejor comprensión.</p> <p>Solicita la mayor cantidad posible de información para tener una mejor comprensión de la situación.</p>
NIVEL 2 En Desarrollo	<p>Muestra capacidad para comprender situaciones o resolver problemas de su Puesto de trabajo.</p> <p>Analiza de manera lógica las situaciones que se le presentan.</p> <p>Comprende lo esencial de las situaciones o problemas que enfrenta.</p> <p>Determina los puntos clave de las situaciones cotidianas.</p> <p>Entiende y genera conclusiones objetivas que permitan una solución.</p>
NIVEL 1 Básico	<p>Tiene dificultades para comprender situaciones y resolver problemas de su Puesto de trabajo.</p> <p>Con dificultad para analizar problemas o situaciones complejas.</p> <p>Genera con dificultad conclusiones o soluciones objetivas.</p> <p>Muestra poca disposición para analizar las partes de un problema.</p> <p>Aborda los problemas de manera superficial, sin profundizar en su estudio.</p>

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	
<p>Habilidad para resolver situaciones y problemas difíciles de manera efectiva y oportuna, con base en la definición de criterios claros, considerando posibles alternativas de solución y evaluando sus implicaciones y consecuencias; a fin de tomar las decisiones más apropiadas y verificar su implantación. Determinar rumbos concretos de acción, tendientes a la solución de un problema. Elegir de entre varias alternativas.</p>	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	<p>Promueve en el personal el desarrollo de la habilidad para resolver situaciones y problemas difíciles de manera efectiva y oportuna. Establece criterios claros para determinar las alternativas de solución más viables. Considera las implicaciones y consecuencias de las decisiones. Involucra al personal en la toma de las decisiones más apropiadas. Determina las acciones a seguir para la implantación y seguimiento de las decisiones tomadas, asegurando así su cumplimiento. Asegura el cumplimiento de las decisiones tomadas. Muestra asertividad en la toma de decisiones Toma decisiones difíciles o impopulares. Toma iniciativas que implican riesgos calculados.</p>
NIVEL 4 Avanzado	<p>Colabora tanto con su equipo como con otras áreas del Instituto para la resolución de problemas y situaciones difíciles que enfrentan en el desempeño de sus Puestos y áreas de trabajo, de forma efectiva y oportuna. Estimula al personal para que participe en la evaluación cuidadosa y sistemática de las alternativas de solución, sus implicaciones y consecuencias con objeto de tomar las decisiones apropiadas y generar las acciones para su implantación. Apoya la generación de las acciones. Lleva a cabo "Lluvia de ideas" para generar alternativas de solución de manera participativa. Propicia que el personal tome las decisiones adecuadas. Elige de entre varias alternativas, la acción más apropiada para solucionar el problema. Evalúa las ventajas y desventajas de las decisiones. Genera alternativas de solución para los problemas. La mayoría de las veces maneja el enfoque de "Cómo sí" se pueden hacer las cosas. Presenta soluciones, más que problemas. Establece medidas preventivas.</p>
NIVEL 3 Consolidado	<p>Logra que los integrantes de su equipo participen activamente en el establecimiento de criterios para identificar la mejor alternativa de solución y tomar las decisiones apropiadas. Apoya al equipo de trabajo para que identifique las alternativas de solución a las situaciones o problemas que se le presentan. Participa junto con su personal en la toma de decisiones. Determina con precisión el rumbo de acción a seguir para resolver un problema.</p>
NIVEL 2 En Desarrollo	<p>Resuelve de manera práctica las situaciones o problemas cotidianos del Puesto de trabajo asignado. Evalúa alternativas de solución, sus implicaciones y consecuencias. Cuenta con la habilidad para resolver las situaciones o problemas de las funciones del puesto de trabajo asignado. Toma decisiones apropiadas, basándose en su experiencia o conocimiento.</p>
NIVEL 1 Básico	<p>Tiene poca habilidad para identificar, analizar y resolver las situaciones o problemas difíciles que se le presentan durante el desempeño de su Puesto de trabajo. Requiere de supervisión y opinión de sus jefes para tomar las decisiones que se necesitan para su solución. Tiene que apegarse a políticas y procedimientos al tomar decisiones o solucionar problemas.</p>

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	
Habilidad para generar e implementar nuevas ideas, métodos o soluciones a problemas que incrementen la productividad y mejoren el desempeño organizacional y personal.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	<p>Desarrolla ideas y acciones que son revolucionarias en el mercado y que inciden en la satisfacción del cliente.</p> <p>Promueve alternativas novedosas frente a situaciones inesperadas que tienen impacto en el Instituto y en la sociedad.</p> <p>Impulsa la creatividad, reconociendo las ideas e implementando las que son viables.</p> <p>Innova procesos de trabajo.</p> <p>Enfrenta la ambigüedad, la incertidumbre y la presión de manera constructiva.</p> <p>Toma riesgos medidos con tal de lograr resultados.</p>
NIVEL 4 Avanzado	<p>Desarrolla nuevos métodos y procedimientos mediante enfoques diferentes, a fin de eficientar los resultados del área y mejorar la satisfacción del cliente.</p> <p>Motiva y promueve la creatividad, propiciando la generación de ideas en su área.</p> <p>Identifica la viabilidad de las propuestas presentadas con objeto de impulsar su implementación.</p> <p>Adapta su comportamiento a las diferentes situaciones o estilos de las personas con las que trata.</p> <p>Cuestiona la forma como hoy se hacen las cosas.</p> <p>Propone y promueve formas diferentes de hacer las cosas.</p>
NIVEL 3 Consolidado	<p>Propone cambios a los métodos y procedimientos de trabajo.</p> <p>Promueve la generación de nuevas ideas entre los miembros de su equipo.</p> <p>Implementa propuestas viables destinadas a mejorar el desempeño de su trabajo.</p> <p>Participa activamente en la implementación de propuestas viables destinadas a mejorar el desempeño.</p> <p>Promueve la generación de nuevas ideas entre los miembros de su equipo.</p> <p>Propicia y refuerza los nuevos enfoques e ideas que presentan otras personas.</p>
NIVEL 2 En Desarrollo	<p>Identifica y propone nuevas formas de hacer las cosas concernientes a las tareas y actividades de su Puesto, con objeto de mejorar su desempeño.</p> <p>Acepta con facilidad propuestas destinadas a mejorar los métodos y procedimientos de trabajo establecidos.</p> <p>Realiza cambios graduales sin correr riesgos.</p>
NIVEL 1 Básico	<p>Presenta dificultad para generar nuevas ideas, métodos o soluciones que incrementen su productividad.</p> <p>Sigue al pie de la letra los métodos y procedimientos, aunque no generen los resultados deseados.</p> <p>Muestra apego a los métodos y procedimientos, aunque no generen los resultados propuestos.</p> <p>Prefiere seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho.</p>



Handwritten blue ink marks, possibly initials or a signature, located on the right side of the page.

APRENDIZAJE CONTINUO	
Capacidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y aplicarlos en el desempeño de las funciones de trabajo. Mantener permanentemente una actitud de búsqueda e investigación a través de la educación, el entrenamiento y la retroalimentación de sí mismo y de los demás, con objeto de identificar nuevas oportunidades para ampliar o mejorar sus Competencias.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	<p>Estimula y reconoce al personal que mantiene una actitud para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas que mejoren el desempeño institucional.</p> <p>Promueve y asume tareas desafiantes que impulsen la adquisición de nuevos aprendizajes.</p> <p>Fomenta entre el equipo de trabajo el uso de la retroalimentación como un medio para lograr que se identifiquen sus áreas de oportunidad y para ampliar o mejorar sus Competencias.</p> <p>Realiza constantemente estudios formales de actualización en su área de especialidad.</p> <p>Lee constantemente revistas, libros, documentos o textos especializados.</p> <p>Asiste regularmente a Congresos, convenciones, foros, cursos, etc. para mantener o mejorar sus conocimientos.</p> <p>Solicita retroalimentación de manera continua para mejorar su desempeño.</p> <p>Comparte sus conocimientos y experiencia al personal del Instituto o al exterior.</p> <p>Participa activamente en Asociaciones o agrupaciones profesionales o del sector.</p>
NIVEL 4 Avanzado	<p>Estimula al equipo de trabajo y de otras áreas del Instituto para adquirir y ampliar nuevos conocimientos y destrezas que mejoren su desempeño laboral.</p> <p>Promueve activamente actividades de aprendizaje.</p> <p>Fomenta la retroalimentación como un medio para identificar áreas de oportunidad y ampliar o mejorar Competencias del personal.</p> <p>Estimula a sus compañeros de equipo y de otras áreas de la organización para adquirir y ampliar nuevos conocimientos y destrezas que mejoren su desempeño laboral.</p> <p>Forma círculos de lectura.</p>
NIVEL 3 Consolidado	<p>Promueve actividades para adquirir y ampliar sus habilidades y conocimientos de trabajo con objeto de incrementar el desempeño de las funciones asignadas a sus Puestos.</p> <p>Apoya a los integrantes del equipo para que asistan a actividades de aprendizaje.</p> <p>Brinda retroalimentación para que se identifiquen las áreas de oportunidad y amplíen o mejoren sus Competencias.</p>
NIVEL 2 En Desarrollo	<p>Mantiene interés por adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas que le permiten mejorar su desempeño en el Puesto de trabajo.</p> <p>Participa activamente en actividades de aprendizaje.</p> <p>Identifica sus áreas de oportunidad para ampliar o mejorar sus Competencias a través de la retroalimentación de los demás.</p>
NIVEL 1 Básico	<p>Muestra poca disposición para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas que mejoren su trabajo.</p> <p>Tiene bajo interés en el entrenamiento y la capacitación.</p> <p>Tiene dificultad para aceptar la retroalimentación de los compañeros sobre sus áreas de oportunidad para incrementar sus Competencias.</p>

ADAPTABILIDAD	
Es la capacidad para adecuar el comportamiento con flexibilidad a las características cambiantes del entorno, las situaciones nuevas y para enfrentar dificultades e imprevistos; aceptando los cambios positiva y constructivamente, modificando si fuese necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	Se muestra flexible a los cambios, aceptándolos positiva y constructivamente. Implementa adecuadamente los cambios necesarios en el Instituto. Promueve el cambio como una forma efectiva de encontrar soluciones ante las dificultades y las situaciones nuevas. Estimula al personal a modificar su comportamiento, cuando sea un factor clave para alcanzar los objetivos institucionales.
NIVEL 4 Avanzado	Es proactivo y receptivo a los cambios institucionales y participa en su implantación. Logra que sus compañeros alineen sus esfuerzos hacia los cambios. Es un promotor del cambio entre el personal que está bajo su mando y el de otras áreas de trabajo. Promueve los cambios de conducta requeridos, con el fin de alcanzar los objetivos comprometidos.
NIVEL 3 Consolidado	Se adapta a los cambios cuando es necesario. Ayuda a sus compañeros de trabajo para que se adapten y cambien de conducta cuando la situación así lo demanda; a fin de que el equipo alcance sus objetivos. Muestra una actitud proactiva ante los cambios del entorno, las nuevas situaciones y dificultades, adaptándose con flexibilidad y rapidez.
NIVEL 2 En Desarrollo	Tiene disposición para aceptar los cambios, las situaciones nuevas y enfrentar dificultades. Cambia algunos comportamientos, si fuese necesario, a fin de alcanzar sus objetivos. Enfoca su atención a los beneficios del cambio.
NIVEL 1 Básico	Muestra dificultad para aceptar los cambios, las situaciones nuevas o enfrentar dificultades. Toma tiempo para poder adaptarse a los cambios y modificar su conducta.

INICIATIVA	
Es la predisposición a resolver problemas, emprender acciones, crear oportunidades, proponer nuevas formas de hacer las cosas, alcanzar objetivos y mejorar resultados, sin un requerimiento externo que lo impulse.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	<p>Impulsa a las áreas a crear oportunidades y anticipar problemas con la finalidad de elevar los resultados comprometidos.</p> <p>Propone e implanta nuevas formas de trabajo con una visión de mediano o largo plazo, sin que tenga un requerimiento que lo obligue a hacerlo.</p> <p>Actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.</p> <p>Asegura el logro de los resultados planteados.</p> <p>Crea un ambiente en toda la organización hacia el logro de objetivos desafiantes.</p> <p>Estimula la mejora continua de los servicios, desarrollando o mejorando procesos organizacionales que contribuyan a elevar la eficiencia.</p> <p>Toma riesgos medidos, con tal de lograr mejoras y resultados.</p>
NIVEL 4 Avanzado	<p>Compromete a otras áreas de la organización para alcanzar objetivos desafiantes que superen los estándares.</p> <p>Realiza acciones que considera necesarias para mejorar el trabajo, sin que nadie se lo pida.</p> <p>Impulsa a las Áreas para crear oportunidades y anticipar problemas con la finalidad de elevar los resultados comprometidos.</p> <p>Propone e implanta nuevas formas de trabajo con una visión de mediano plazo, sin que tenga un requerimiento que lo obligue a hacerlo.</p>
NIVEL 3 Consolidado	<p>Establece con su equipo de trabajo objetivos desafiantes para superar estándares definidos.</p> <p>Soluciona efectiva y proactivamente los problemas que se le presentan para asegurar los resultados.</p> <p>Estimula al personal bajo su cargo a proponer cambios en los procesos de trabajo para elevar su eficiencia.</p>
NIVEL 2 En Desarrollo	<p>Realiza correctamente su trabajo. Actúa para resolver los problemas cotidianos de sus funciones sin esperar a que se lo soliciten.</p> <p>Hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras y los resultados esperados.</p> <p>Hace propuestas de cambios o mejoras en su trabajo.</p>
NIVEL 1 Básico	<p>Realiza solamente las funciones asignadas a su Puesto de trabajo.</p> <p>Resuelve los problemas que se le presentan hasta que se han agravado y lo ha consultado previamente con sus superiores.</p> <p>Manifiesta interés en darle solución a los problemas previa consulta con sus jefes respectivos.</p>



