

**MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS:  
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

**Aprobación:**

14/04/2016


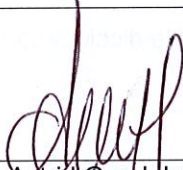


**Nivel:**

2

**Código:**

MA-3-Anexo I-7

# FISDL

	Elabora / Modifica	Vo. Bo.	Vo. Bo.	Responsable
Firma:				
Nombre:	Ana Eneida Sandoval Zaldaña	Astrid Guadalupe Hernández Zavala	Astrid María Martínez de Pineda	Astrid Guadalupe Hernández Zavala
Cargo:	Técnico de Talento Humano	Jefe del Departamento de Gestión del Talento Humano	Jefe del Departamento de Organización y Calidad	Jefe del Departamento de Gestión del Talento Humano
Fecha:	08/04/2016	08/04/2016	08/04/2016	08/04/2016
<i>Recomendó</i> Comité Técnico Consultivo FISDL		<b>APROBADO</b> Consejo de Administración FISDL		
Recomienda: Comité Técnico Consultivo		Aprueba: Consejo de Administración		
Sesión: DL-979/2016	Fecha: 12/04/2016	Sesión: DL-902/2016	Fecha: 14/04/2016	



Vigencia a partir de: 01/05/2016

<b>Manual de Descriptores de Puestos: Diccionario de Competencias</b>	<b>Aprobación:</b>	<b>Nivel:</b>	<b>Código:</b>	<b>FISDL</b>
	14/04/2016	2	MA-3-Anexo I-7	

## INTRODUCCIÓN

El Diccionario de Competencias que se presenta a continuación, se refiere al Conjunto de comportamientos, que el personal del FISDL debe poseer y que les permiten llevar a cabo, en la práctica y con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales en un contexto determinado.

Se presenta la conceptualización de competencias, la clasificación de las mismas en tres categorías: Institucionales, Personales y Técnicas; así como la definición de tres grados: A, B y C, para cada competencia, la asignación de los grados se hará de acuerdo a lo esperado en el puesto.

Es importante tomar en cuenta que esta herramienta será valiosa, para hacer posible el objetivo del perfil de competencias, el cual radica en poseer un marco integrador y consistente de competencias del personal del FISDL, primero en sentido vertical, donde se relaciona con la misión, visión y principios institucionales, y después en sentido horizontal con los procesos que desarrolla Gestión del Talento Humano. Se convierte además, en un vehículo comunicador y motivador durante los procesos de aprendizaje individual y colectivo, de soporte en los procesos, procedimientos y decisiones para lograr los resultados esperados.

La finalidad de este documento es que haya un referente de competencias, que demanda el FISDL de su personal, para incluirlos en cada uno de los descriptores de puestos del FISDL, y que los/las empleados conozcan y se apropien de las competencias que deben poseer y desarrollar, para hacer un trabajo excelente.

Las competencias que se presentan en el presente diccionario han sido validadas por los Gerentes, Jefes y algunos técnicos.

## CONCEPTUALIZACIÓN DE COMPETENCIA

- Son las capacidades demostradas para utilizar los conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y/o metodológicas en situaciones de trabajo.
- Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo; debe ser demostrable.
- Conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo, en la práctica y con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales en un contexto corporativo determinado.
- La competencia es un medio para lograr el objetivo deseado.



<b>Manual de Descriptores de Puestos: Diccionario de Competencias</b>	<b>Aprobación:</b>	<b>Nivel:</b>	<b>Código:</b>	<b>FISDL</b>
	14/04/2016	2	MA-3-Anexo I-7	

## CATEGORIAS DE LAS COMPETENCIAS

**Competencias Institucionales:** Se referirán a las competencias genéricas y que están relacionadas con los valores y principios de la organización.

**Competencias Personales o de Valores:** Columna de la cultura organizacional, manifestada a través de actitudes y comportamientos

**Competencias Técnicas:** Son de carácter técnico especializado, abarca varios puestos o roles.

## CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS GRADOS DE COMPETENCIA

Los grados de competencias se han asignado dependiendo del rol o posición en que se ubiquen, también obedecen al desarrollo o dominio de una competencia asignada a un puesto determinado, no deberá entenderse los grados como superiores e inferiores, o ver el grado de una competencia como alta, media, baja o nula; sino más bien deberá entenderse la competencia en un contexto determinado dependiendo su función.

### Grado A

Es la desviación tipo mínima de desempeño. Es el grado mínimo que se espera alcance una persona en un medio laboral, para considerar que es competente en un puesto de trabajo. No indica una subvaloración de la competencia

### Grado B

Es la desviación tipo promedio de desempeño. Es el grado que se espera que una persona alcance en una competencia en un ambiente laboral.

### Grado C

Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Es un grado superior en el que una persona puede desempeñar una competencia en una situación laboral. Según Spencer y Spencer<sup>1</sup>, aproximadamente una de cada diez personas alcanzan este nivel.

La valoración de aspectos del nivel o posición se ha determinado así:

- **Nivel Directivo:** Inclinado a Gerentes y Jefes se orienta a la capacidad de crear cambios en la estrategia y en la organización.

<sup>1</sup> El Diccionario de Competencias de Hay McBer (1993)

<b>Manual de Descriptores de Puestos: Diccionario de Competencias</b>	<b>Aprobación:</b>	<b>Nivel:</b>	<b>Código:</b>	<b>FISDL</b>
	14/04/2016	2	MA-3-Anexo I-7	

- **Nivel Táctico:** Inclinado hacia los mandos medios, irá orientado a la aplicación de una trayectoria de aprendizaje.
- **Nivel Operativo:** Orientado hacia el saber hacer, ejecutor de tareas.

## ETAPAS DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Las diferentes competencias se pueden evaluar en dos momentos o etapas de la Gestión del Talento Humano:

- Proceso de Selección: se evalúa a través de la entrevista, pruebas psicológicas y pruebas técnicas
- Evaluación del Desempeño: se realiza en la evaluación de tres meses o período de prueba y en la evaluación semestral /anual.

<b>CUADRO DE COMPETENCIAS</b>			
<b>Categorías</b>	<b>Competencias</b>	<b>Etapas de la Evaluación</b>	
<b>Institucionales</b>	Adaptabilidad al Cambio		Evaluación del Desempeño
	Compromiso Institucional		Evaluación del Desempeño
	Enfoque a Resultados	Proceso de Selección	Evaluación del Desempeño
	Orientación al Cliente	Proceso de Selección	Evaluación del Desempeño
	Solidaridad		Evaluación del Desempeño
	Trabajo en Equipo	Proceso de Selección	Evaluación del Desempeño
<b>Personales</b>	Adhesión a Normas y Políticas	Proceso de Selección	Evaluación del Desempeño
	Aprendizaje Continuo		Evaluación del Desempeño
	Comunicación e Interacción	Proceso de Selección	Evaluación del Desempeño
	Iniciativa		Evaluación del Desempeño
	Innovación		Evaluación del Desempeño
	Liderazgo	Proceso de Selección	Evaluación del Desempeño
	Productividad		Evaluación del Desempeño
	Responsabilidad		Evaluación del Desempeño
	Tolerancia a la Presión	Proceso de Selección	Evaluación del Desempeño
<b>Técnicas</b>	Análisis y Solución de Problemas		Evaluación del Desempeño
	Búsqueda de Información		Evaluación del Desempeño
	Credibilidad Técnica		Evaluación del Desempeño
	Desarrollo de Relaciones	Proceso de Selección	Evaluación del Desempeño
	Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos	Proceso de Selección	Evaluación del Desempeño
	Empoderamiento		Evaluación del Desempeño
	Negociación		Evaluación del Desempeño
	Planificación y Organización	Proceso de Selección	Evaluación del Desempeño
	Redacción de Documentos	Proceso de Selección	Evaluación del Desempeño
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>24</b>

**COMPETENCIAS INSTITUCIONALES**

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	SELECCIÓN/ EVALUACIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C
<b>1. Adaptabilidad al Cambio</b>	Se asocia con la flexibilidad y versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, se adecua rápidamente	Evaluación	Tiene adecuado criterio y sentido común para aplicar las normas y políticas de acuerdo a cada situación, a medida que se generan los cambios y sin perder de vista los nuevos objetivos organizacionales. Orienta su acción para adaptarse rápidamente a los cambios.	Está atento a los cambios de contexto y modifica los objetivos o proyectos, de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización. Se adapta con versatilidad a distintos proyectos, situaciones, medios y personas. Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para mejorar los nuevos procesos o relaciones.	Modifica estrategias y objetivos de la organización, de acuerdo a los cambios externos o nuevas necesidades que se presenten. Se adapta con versatilidad a los diferentes contextos, situaciones, medios y personas. Comprende y valora puntos de vista y diversos criterios e integra el nuevo conocimiento con facilidad.
<b>2. Compromiso Institucional</b>	Capacidad de sentir como propio los objetivos y principios de la organización. Apoya e instrumenta decisiones, comprometiéndose con el logro de objetivos institucionales.	Evaluación	Se compromete con los objetivos encomendados, trabajando para el logro de los mismos. Tiene un buen nivel de desempeño. Se identifica con el grupo al cual pertenece, se siente parte y responsable por el logro de los resultados esperados por ellos.	Asume como propios los objetivos de la organización. Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza los objetivos asignados, esforzándose por mejorar continuamente, por participar, aportar ideas y soluciones superadoras. Se mantiene motivado y transmite esa motivación a sus compañeros para guiar su accionar según los objetivos encomendados.	Comprende y asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, los cuales son la guía para la acción y decisión en cada situación. Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales con miras al logro de los objetivos planteados. Genera adhesión y compromiso de su equipo de trabajo.

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	SELECCIÓN/ EVALUACIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C
<b>3. Enfoque a Resultados</b>	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con y sentido de urgencia ante decisiones importantes para cumplir o superar las metas establecidas. Es la tendencia al logro de los resultados, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	Ambos	Genera información para el control de la gestión, a fin de que se cumpla adecuadamente con los procesos establecidos. Realiza buen trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos, el cumplimiento de resultados y acciones esperadas. Está atento a los tiempos de realización de los trabajos, controla y ayuda a lograr su cumplimiento.	Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la satisfacción de quienes reciben el servicio. Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones, a fin de poder alcanzar el nivel de resultados esperados. Ante resultados de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos de trabajo para conseguir mejoras.	Trabaja con objetivos y crea las condiciones para cumplir los resultados esperados. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos. Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado. Da orientación y retroalimentación al grupo sobre la marcha de su desempeño.
<b>4. Orientación al Cliente</b>	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, tanto internos como externos, de comprender y satisfacer sus necesidades.	Ambos	Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia. Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aún en situaciones complejas. Tiene una actitud de servicio.	Responde a las demandas de los clientes, brindándoles un servicio satisfactorio. Dedicar tiempo para conocer y comprender las necesidades de los clientes, manifestando una actitud constante de servicio a estos.	Planifica sus acciones, las del FISDL y su equipo considerando las necesidades de sus clientes. Adecua procesos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes (internos y externos). Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente,

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	SELECCIÓN/ EVALUACIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C
					promoviendo en los grupos con los que se relaciona la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.
<b>5. Solidaridad</b>	Es estar unidos a los que nos necesitan, es comprometerse a trabajar junto a ellos y en cooperación con otros aliados para superar las situaciones que se presenten. Capacidad de identificarse con la población meta del FISDL y a la situación particular de cada uno de ellos.	Evaluación	Trabaja con compromiso a los que lo necesitan, demostrando un servicio de cooperación. Se identifica con la población meta del FISDL.	Promueve y adopta un compromiso de servicio de cooperación para superar las situaciones que se presentan. Y promueve en su equipo el trabajar por y para otros. Se identifica con la población meta del FISDL	Mantiene un alto compromiso para brindar un servicio de cooperación y promueve en la organización el trabajar y cooperar por y para otros, se identifica con la población meta del FISDL.
<b>6. Trabajo en Equipo</b>	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en el logro de una meta común.	Ambos	Promueve la colaboración entre equipos. Participa con entusiasmo en el grupo y apoya sus decisiones.	Posee habilidades de trabajar en equipo, que puede ser dentro de su misma unidad o con otras. Implementa adecuadamente modalidades de trabajo en equipo, que añaden valor a los resultados grupales. Resuelve los conflictos de su equipo. Genera un ambiente de trabajo de buen clima y cooperación.	Apoya, alienta y fomenta el espíritu de equipo en el FISDL, aún en situaciones conflictivas.  Posee una alta habilidad para interactuar y hacer equipo con otras personas de su unidad o fuera de ella; debiendo liderar equipos de trabajo multidisciplinarios; fomenta el intercambio



<b>Manual de Descriptores de Puestos: Diccionario de Competencias</b>	<b>Aprobación:</b>	<b>Nivel:</b>	<b>Código:</b>	<b>FISDL</b>
	14/04/2016	2	MA-3-Anexo I-7	

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	SELECCIÓN/ EVALUACIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C
					de información y experiencias. Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo a fin de añadir valor a los resultados grupales obtenidos.



**COMPETENCIAS PERSONALES**

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	SELECCIÓN/ EVALUACIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C
<b>1. Adhesión a Normas y Políticas</b>	Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas que se relacionan con la Institución.	Ambos	Se apega al cumplimiento de las normativas y políticas y/o hace sugerencias a sus compañeros sobre el cumplimiento de las mismas.	Cumple con las normativas y políticas y propone estrategias de cómo cumplirlas en su área de trabajo.	Posee alta disposición para conocer, y cumplir normativas y políticas enmarcadas dentro del quehacer institucional; así como de conducir a al personal de la organización hacia el cumplimiento de las mismas.
<b>2. Aprendizaje Continuo</b>	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones institucionales. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el conocimiento y experiencias adquiridas.	Evaluación	Aplica su conocimiento a los procesos de su área, agregando valor a los resultados de la organización. Permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área. Busca y analiza información útil para la solución de problemas.	Comparte el conocimiento y la experiencia con el grupo y fomenta un espíritu de aprendizaje continuo. Se actualiza en las últimas metodologías y prácticas de su especialidad y se fija nuevas metas de aprendizaje. Cooperera con otras áreas cuando sus conocimientos son requeridos para solucionar problemas.	Permanece altamente orientado a la investigación sobre mejores herramientas y/o estrategias, lo que le permite realizar aportes de gran impacto en la gestión del FISDL. Continuamente se actualiza en las últimas metodologías o tecnologías de su especialidad. Y las relacionadas con el quehacer del FISDL.
<b>3. Comunicación e Interacción</b>	Habilidad de comunicación clara (verbal o escrita). Es escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma eficiente y efectiva. La habilidad de saber cuándo y a quién	Ambos	Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde Y transmite adecuadamente sus ideas en forma escrita y verbal.	Comparte información relevante con su gente. Transmite a sus colaboradores los objetivos institucionales y los resultados esperados para su trabajo, con la claridad que se requiere.	Comparte información estratégica institucional en todos los niveles de la organización; comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida logrando que su audiencia entienda su mensaje. Escucha a los

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	SELECCIÓN/ EVALUACIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C
	acudir para llevar adelante un propósito.			Organiza mentalmente la información brindada por otros y verifica que el mensaje que ha captado sea correcto.	demás con empatía ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.
<b>4. Iniciativa</b>	Es la predisposición a actuar de forma proactiva. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.	Evaluación	Es participativo, aporta ideas y estimula a su grupo para que actúe de la misma forma. Es consultado por sus compañeros en casos que requieren su capacidad de decidir y analizar problemas.	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueda ocurrir en el mediano y largo plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos. Promueve en su grupo la participación en acciones y evaluaciones preventivas.	Posee una visión de largo plazo que le permite anticiparse a situaciones externas e internas y prever alternativas de acción. Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales no evidentes para los demás. Es el referente para todos en términos de tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia.
<b>5. Innovación</b>	Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas y/o situaciones requeridas por la institución.	Evaluación	Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos y se esfuerza por brindarlas a tiempo.	Planifica acciones que se anticipan a lo que sucederá en el mediano plazo. Habilidad de abordar desde nuevos enfoques los problemas o dificultades, planteando soluciones atípicas de acuerdo a cada situación.	Basado en la visión organizacional diseña estrategias de trabajo de alta eficiencia que suelen tener formas no comunes para la solución y/o implementación de proyectos o actividades.
<b>6. Liderazgo</b>	La Habilidad necesaria para orientar y articular al equipo de trabajo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y	Ambos	En los grupos de trabajo que coordina, realiza un adecuado seguimiento del desarrollo y desempeño para el	Aporta ideas para definir un estado futuro deseado en función de la visión de la organización y establece los objetivos	Tiene una amplia visión estratégica, comunica e inspira el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo. Propicia el

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	SELECCIÓN/ EVALUACIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C
	anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Es La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar la retroalimentación, integrando las opiniones de los demás.		cumplimiento de los objetivos. Informa aspectos importantes del rumbo de las actividades. Trabaja habitualmente con buen nivel y logra que el equipo rinda en la misma medida.	del grupo. Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores y toma acciones concretas al respecto, planeando, comunicando y proponiendo acciones de desarrollo y capacitación adecuada.	desarrollo y formación de sus colaboradores para alcanzar demandas actuales o potenciales de la institución. Obtiene el compromiso de todos hacia la misión y los Principios.
<b>7. Productividad</b>	Habilidad para fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.	Evaluación	Realiza su trabajo alcanzando los resultados esperados, Implementando las acciones necesarias a su alcance para dar de sí lo mejor en aquellas tareas asignadas.	Se preocupa por enriquecer su trabajo cumpliendo los objetivos establecidos y esforzándose por superar lo normal. Hace aportes creativos a su trabajo que enriquecen la posición. Aborda sus tareas con exigencia y responsabilidad.	Está atento al cumplimiento de sus tareas y cada vez se propone desafíos más altos. Se auto exige en cada proyecto en el cual participa, cooperando y aportando alternativas que contribuyen al resultado de un buen trabajo. Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas. Se fija altos objetivos que siempre cumple auto exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo institucional.
<b>8. Responsabilidad</b>	Está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su esfuerzo por el cumplimiento de lo asignado está por	Evaluación	Logra comprometerse con los proyectos en los que participa y cumple con las tareas asignadas proveyendo lo	Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente. Tiene	Posee un alto compromiso con el cumplimiento de los objetivos institucionales y de las funciones asignadas para brindar un resultado de alta

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	SELECCIÓN/ EVALUACIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C
	encima de sus propios intereses.		estrictamente encomendado. Asume con seriedad sus trabajos estimando los tiempos y obteniendo finalmente los resultados.	una actitud comprometida por las tareas en las que está involucrado y puede dar cuenta de los resultados que siempre procura cumplir en tiempos y formas esperados.	calidad en forma oportuna. Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
<b>9. Tolerancia a la Presión</b>	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad de situaciones. Capacidad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Ambos	El puesto no genera demasiada presión por carga de trabajo o toma de decisiones. La variabilidad funcional es de baja a media no está enfrentado en forma permanente, con restricciones de tiempo, vencimiento de plazos y/o variedad de metas a cumplir.	Actúa equilibradamente frente a las tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo. Reacciona positivamente y con voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límite rígidos de tiempos o mayor exigencia en la información requerida. Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de alta presión.	Se conduce con alto profesionalismo sin exteriorizar desbordes emocionales en épocas de trabajo que requieran de mayor esfuerzo y dedicación. Mantiene su predisposición y actitud positiva y la trasmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes de límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados. Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada.

**COMPETENCIAS TECNICAS**

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	SELECCIÓN/ EVALUACIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C
<b>1. Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos</b>	Capacidad de, guiar, y enfocar eficazmente las actividades; así como analizar y evaluar el desempeño potencial de los colaboradores.	Ambos	Coordina equipos de trabajo definiendo y/o delegando pautas generales de actividades. Hace aportes concretos, facilita los enfoques del equipo, dando retroalimentación y animándoles a participar con responsabilidad, cuando detecta que algún miembro del equipo ha dejado de actuar de acuerdo a los objetivos y propósitos acordados.	Tiene una sólida comprensión del rol fundamental que desempeña el equipo en relación con el logro de los objetivos organizacionales. Conduce y retroalimenta a los colaboradores para que sepan cuando se acercan o se alejan de las metas asignadas y comunica en forma eficaz la evolución de su desempeño. Delega funciones integrales de trabajo evaluando las capacidades de sus colaboradores.	Dirige, consolida y desarrolla, eficientemente a su equipo de trabajo. Alentando a sus miembros a la autonomía y a la responsabilidad personal. Exige alto desempeño, estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores, y que estén alineados a los objetivos de la organización y con las competencias de sus integrantes.
<b>2. Análisis y Solución de Problemas</b>	Capacidad de analizar e idear soluciones a problemáticas presentadas. Incluye diversas alternativas para la solución de problemas que da lugar a una clara solución del mismo, atendiendo necesidades, problemas y objetivos institucionales.	Evaluación	Desarrolla soluciones que no requieren de un alto grado de creatividad, basándose en situaciones similares aprendidas con la experiencia. Investiga acerca de los requerimientos y necesidades de los clientes.	Desarrolla enfoques que permiten resolver los problemas no evidentes. Investiga y aclara los requerimientos de los clientes. Se adelanta a los problemas potenciales resolviendo inconvenientes.	Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o las causas de los problemas del cliente, para poder diseñar estrategias de resolución. Se anticipa a posibles problemas y situaciones del cliente no explícitas, que requieren alto grado de creatividad y visión de futuro, y desarrolla propuestas innovadoras y acertadas para

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	SELECCIÓN/ EVALUACIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C
					enfrentarlas.
<b>3. Credibilidad Técnica</b>	Capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos y, habilidades técnicas de su especialidad.	Evaluación	Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad. Y suele resolver los problemas presentados. Atiende expectativas de los clientes.	Su conocimiento técnico le permite proponer alternativas para resolver problemas relacionados con su especialidad y área. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la institución. El servicio que brinda ésta enfocado a satisfacción de las expectativas de sus clientes.	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad y está en capacidad de aplicar estos conocimientos a la solución de problemas que afectan a la institución en general. Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la institución por su comprensión y su conocimiento del giro de la misma.
<b>4. Desarrollo de Relaciones</b>	Habilidad de crear y mantener relaciones con personas claves, que permitan el alcance de las metas relacionadas con la institución.	Ambos	Se relaciona con personas de otras áreas de la organización con cordialidad y apertura.	Posee habilidad de ampliar sus contactos y de mantener relaciones cordiales con personas claves y visualiza oportunidades de mejora para su área a través de la colaboración de contactos incluyendo niveles técnicos.	Actúa con apertura y posee la habilidad de crear y mantener relaciones cordiales con personas claves tanto internas como externas; y promueve en sus colaboradores estas mismas acciones, aprovechando la ocasión para el conocimiento e intercambio de experiencias.
<b>5. Empoderamiento</b>	Emprende acciones para potenciar, facultar y mejorar el talento y las capacidades de los demás, combinando adecuadamente situación, persona y	Evaluación	Aprovecha las capacidades, habilidades y aportes de sus colaboradores y transmite autonomía en el desarrollo de las	Faculta y combina adecuadamente las capacidades y el talento individual de sus colaboradores, a fin de delegar autonomía y el sentimiento que son	Optimiza, desarrolla y mejora el talento y las capacidades de su equipo, aprovechando la diversidad de sus miembros y promoviendo entre ellos

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	SELECCIÓN/ EVALUACIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C
	tiempo. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para delegar poder y autonomía y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.		responsabilidades asignadas.	dueños de su propio trabajo.	la fundamental idea de saberse y sentirse participe de la gestión del FISDL.
<b>6. Búsqueda de Información</b>	Es la habilidad y el interés de indagar, conocer y/o desarrollar procesos metodológicos de búsqueda de información. Puede implicar el análisis profundo, el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias o la búsqueda de información variada.	Evaluación	Utiliza diferentes fuentes de información y las herramientas adecuadas, para la recopilación de los datos necesarios en el desarrollo de un proyecto. Reconoce la importancia de contar con los datos actualizados para abordar la tarea profesionalmente.	Reúne la información adecuada y la tiene disponible en su base de datos durante la realización de algún proyecto. Se conduce con agudeza y posee capacidad de análisis sobre los datos que recibe, seleccionando con acierto los datos claves que contribuyen con efectividad en la tarea que actualmente desarrolla él o su grupo.	Organiza bases de datos para su área y toda la organización; establece procedimientos de recopilación de información y revisión necesaria para situaciones presentes y futuras. Identifica con destrezas fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización.
<b>7. Negociación</b>	Capacidad para dirigir o controlar una discusión, planificando alternativas para alcanzar los mejores acuerdos. Explorar de manera efectiva alternativas y posiciones para arribar a resultados esperados.	Evaluación	Busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor a fin de guiar su discusión de manera adecuada y en beneficio institucional. Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte en todas las situaciones.	Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permite tener el mejor panorama posible de su situación e intereses. Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteamientos, pero también flexibilidad para	A nivel inter institucional e institucional tiene un amplio conocimiento de la situación de la contraparte analizando sus fortalezas y debilidades y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible, tanto a nivel de



COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	SELECCIÓN/ EVALUACIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C
				analizar posiciones nuevas. Maneja la comunicación en todos sus aspectos a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.	la situación como de las personas involucradas. Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos.
<b>8. Planificación y Organización</b>	Capacidad para comprender, establecer eficazmente los cambios del entorno, establecer un orden de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar los resultados institucionales.	Ambos	Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto, organiza el trabajo, distribuye y prioriza adecuadamente los tiempos para las actividades. Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.	Planifica y establece un plan de acción de su área y una estrategia de seguimiento fijando fechas para cada tarea. Es metódico, sistemático y organizado. Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanza los proyectos.	Establece lineamientos para la planificación institucional y utiliza eficazmente las herramientas e instrumentos para organizar el trabajo y dar seguimiento, optimizando los recursos de la mejor forma posible.
<b>9. Redacción de documentos</b>	Capacidad para redactar claramente y de forma estructurada informes técnicos y/o gerenciales.	Ambos	Posee habilidad para redactar correspondencia (notas, memorandos, guías, constancias, etc.), emitidas por el área de trabajo.	Debe poseer habilidad para analizar y redactar documentos en forma clara y concisa.	Posee una habilidad alta para redactar, configurar y diseñar documentos técnicos a nivel institucional. Debe tener una amplia capacidad de análisis y síntesis de información y de comunicar en forma clara las ideas.

<b>Manual de Descriptores de Puestos: Historial de Cambios</b>	<b>Aprobación:</b>	<b>Nivel:</b>	<b>Código:</b>	<b>FISDL</b>
	14/04/2016	2	MA-3-Anexo I-7	

<b>VERSIÓN ANTERIOR</b>	<b>VERSIÓN ACTUAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO</b>	<b>APROBACIÓN (Instancia/Fecha)</b>	<b>VIGENCIA (Fecha)</b>
N/A	2.0	Revisión y actualización completa del Manual	Consejo de Administración Sesión: DL-641 / 2011 Fecha: 20 de enero de 2011.	20/01/2011
2.0	3.0	Revisión y actualización completa del Manual	Consejo de Administración Sesión: DL-708 / 2012 Fecha: 03 de Mayo de 2012.	07/05/2012
3.0	4.0	Revisión y actualización completa del Manual	Consejo de Administración Sesión: DL-750 / 2012 Fecha: 21 de Febrero de 2013.	21/02/2013
4.0	5.0	Revisión y Actualización del Manual completo. Modificación del enfoque de evaluación de las competencias, eliminando los niveles (alto, medio, bajo), sustituyéndolos por grados (c, b, a) respectivamente.	Consejo de Administración Sesión: DL-799/2014 Fecha: 06 de Febrero de 2014.	01 de Febrero de 2014.
5.0	6.0	Revisión y Actualización del Manual completo.	Consejo de Administración Sesión: DL-857/2015 Fecha: 07 de mayo de 2015.	07 de mayo de 2015.
6.0	7.0	Revisión y actualización completa del Manual.	Consejo de Administración Sesión: DL-902/2016 Fecha: 14 de abril de 2016.	01 de mayo de 2016.

