



INSTITUTO FEDERAL DE
TELECOMUNICACIONES

MODELO DE COMPETENCIAS DEL IFT

2015



ÍNDICE

	Página
1. ANTECEDENTES	
1.1. Marco normativo	2
1.2. Política integral de capital humano en el Instituto Federal de Telecomunicaciones	2
1.3. Glosario de términos	2
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. ¿Qué es una Competencia?	3
2.2. Tipos de Competencias	6
2.3. ¿Cómo se mide una Competencia?	7
2.4. Niveles de Dominio de una Competencia	7
3. ASIGNANDO LAS COMPETENCIAS	
3.1. Alineando las Competencias a la estrategia institucional	8
3.2. Alineando las Competencias a la estrategia de la Unidad Administrativa	9
3.3. Asignación de Competencias por clasificación de Personal	11
4. GENERALIDADES.	
Anexo 1. Diccionario de Competencias	12
Anexo 1.1 Diccionario de Competencias Institucionales	12
Anexo 1.2 Diccionario de Competencias por Puesto o Específicas	15
Anexo 2. Ejemplo para asignar Competencias	28

1. ANTECEDENTES.

1.1 Marco normativo.

El artículo 43 de la Ley Federal de Telecomunicaciones 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 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, mismo que emitió en el mes de agosto de 2015, los Lineamientos Específicos en materia de Ingreso que 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."

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 tres 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:** Los grados en que se clasifica la profundidad, amplitud, complejidad y/o intensidad de una Competencia y que se requiere para el desempeño de un Puesto y/o el que demuestra o acredita poseer una persona respecto de dicha Competencia.

La clasificación del personal a que se hace referencia en el presente Modelo es la contenida en el artículo cinco de las Disposiciones por las que se establece el Sistema de Servicio Profesional del Instituto.

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?

De conformidad con el artículo 3, fracción IV en los Lineamientos Específicos en Materia de Ingreso, 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 un 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 y 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 y en el ámbito laboral, la "Gestión por Competencias" 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.

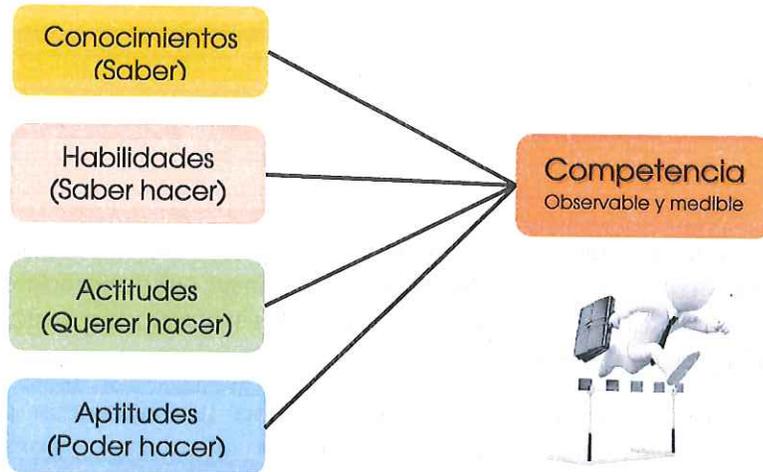


Figura 1. Componentes de una Competencia

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. Éstos principalmente, se adquieren en la educación formal en 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 e 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	
Resistencia al cansancio	
Elaboración de comidas	

- 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	
Positiva	
Entusiasta	

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 y están sujetas a 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 Tipos de Competencias.

En el artículo 51 de los Lineamientos Específicos en Materia de Administración del Desempeño se estableció que las Competencias se dividirán en: **Institucionales o Genéricas y por Puesto o Específicas.**

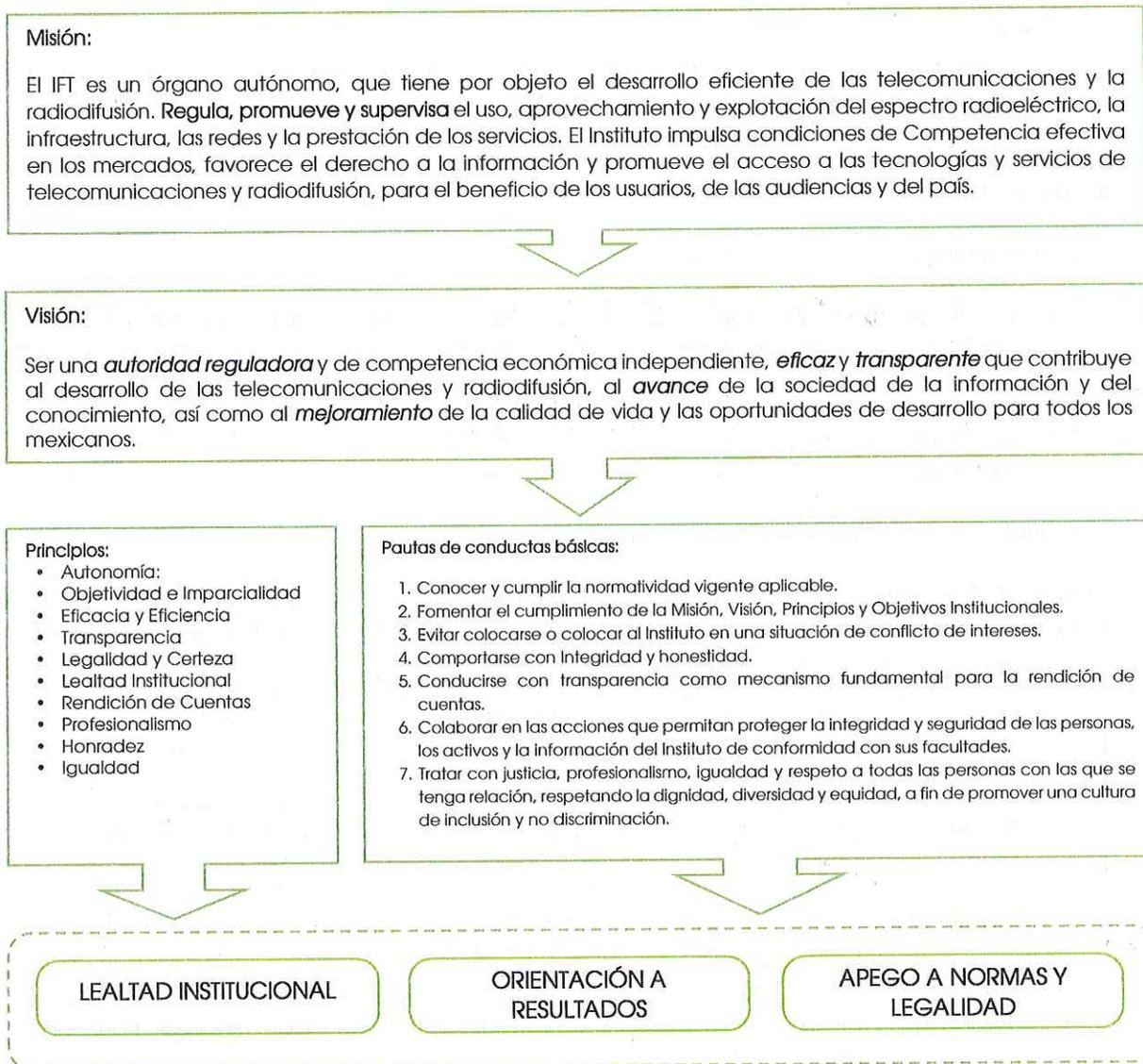
- ✓ Las **Competencias Institucionales o Genéricas** son aquellas que requiere todo el Personal del Instituto y reflejan la visión, los principios, así como las pautas de conducta que debe cubrir todo el Personal del Instituto.
- ✓ **Competencias por Puesto o Específicas** son aquellas que se determinan en las Descripciones de Puesto correspondientes, se definen a partir de la misión, objetivo y las funciones del Puesto, tomando en cuenta, el nivel jerárquico y la responsabilidad del mismo.
- ✓ Las **Competencias Específicas** se dividirán en:
 - **Gerenciales o de Mando.**- Consisten en el desarrollo y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes directivas de acuerdo al nivel de responsabilidad del Personal, basadas en un modelo de liderazgo institucional orientado a la creación de un clima laboral armonioso, incluyente y enfocado a resultados.
 - **Sustantivas o especializadas.**- Consisten en los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que tienen por objeto profundizar o actualizar al Personal en las materias específicas del Puesto, éstas pueden dividirse de la siguiente forma:

3. ASIGNANDO LAS COMPETENCIAS

3.1 Alineando las Competencias a la estrategia institucional.

Como parte de la Gestión por Competencias, es indispensable al seleccionar éstas y sus Niveles de Dominio, que 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 Instituto, potenciando el aporte y compromiso que refuerzan su orgullo y sentido de pertenencia.

Con base en lo anterior, y tomando en cuenta:



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.

- *Sustantivas*.- Aquellas que responden a materias o áreas que tienen una relación directa con la razón de ser del Instituto.
- *Sustantivas de apoyo*.- Aquellas que responden a materias o áreas que tienen por objeto coadyuvar al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- *Administrativas*.- Aquellas que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales a través del manejo de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- **Desarrollo Humano**.- Consisten en los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes orientadas a adquirir, complementar, fortalecer y/o perfeccionar el crecimiento humano del Personal.

2.3 ¿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:

- Mediante la evaluación de los comportamientos observables o algún otro elemento relativo a demostrar que se poseen determinadas Competencias y habilidades, incluyendo aquellos relacionados con la ética en el ejercicio de sus funciones.
- Mediante la aplicación de Baterías Psicométricas;
- Mediante Entrevistas por Competencias, y
- Mediante Evaluaciones de Comportamiento.

2.4 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, como sigue:

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 a otros.

El Personal del Instituto debe poseer o desarrollar las **Competencias Institucionales o Genéricas**, siguientes:

No.	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	LEALTAD INSTITUCIONAL	Es el priorizar la misión, visión y los objetivos estratégicos del Instituto, comprometiéndose a la consecución de los mismos, mediante la adopción de sus principios y pautas de conducta. Denota el sentido de pertenencia.
2	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Es la tendencia al logro de resultados mediante el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos del Instituto, coordinando los esfuerzos de su equipo, estableciendo 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.
3	APEGO A NORMAS Y LEGALIDAD	Es la disposición para conocer, acatar y actuar dentro del marco jurídico aplicable al Instituto en el desempeño de las atribuciones con el fin de dotar de seguridad jurídica a los sectores de telecomunicaciones y radiodifusión.

El Personal que ingrese al Instituto deberá poseer las **Competencias Institucionales** con un Nivel de Dominio mínimo 2, correspondiente a "En Desarrollo".

3.2 Alineando las Competencias a la estrategia de la Unidad Administrativa.

Se deben tomar en cuenta:

- 1) Los Objetivos Estratégicos del Instituto;
- 2) Misión, Visión y Objetivos de la Unidad Administrativa correspondiente, y
- 3) Descripción de Puesto.

Tomando en cuenta lo anterior las **Competencias Específicas o por Puesto** que serán aplicables al Personal dependiendo del grado de responsabilidad y las funciones del Puesto son las siguientes:



No.	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	LIDERAZGO	Es la habilidad para dirigir al personal bajo su mando en una determinada dirección, orientándolo, motivándolo, e integrando sus opiniones para generar compromisos, tomar decisiones y establecer prioridades que permitan lograr los objetivos Institucionales.
2	TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, 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.
3	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 que no están obviamente vinculadas 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.
4	ADAPTABILIDAD	Es la capacidad para adaptarse con flexibilidad a los cambios del entorno, las situaciones nuevas y para enfrentar dificultades; aceptando los cambios positiva y constructivamente, modificando si fuese necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivo.
5	APRENDIZAJE CONTINUO	Capacidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y aplicarlos en el desempeño de sus funciones de trabajo. Mantiene permanentemente una actitud de aprendizaje e investigación a través de la educación, el entrenamiento y la retroalimentación de los demás, con objeto de identificar nuevas oportunidades para ampliar o mejorar sus Competencias.
6	COMUNICACIÓN	Habilidad para expresar conceptos e ideas por diferentes medios a individuos o grupos, de forma lógica y sencilla en el momento correcto y acorde con la audiencia. Así como para escuchar activamente a otros.
7	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Habilidad para generar e implementar nuevas ideas, métodos o soluciones a problemas que incrementen la productividad y mejoren el desempeño del negocio o de las personas.
8	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.

No.	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
9	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.
10	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.
11	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN	Capacidad para dirigir y controlar una discusión o resolver un conflicto utilizando técnicas ganar-ganar planteando alternativas para negociar los mejores acuerdos que logren el apoyo y aceptación de todas las partes.
12	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	Habilidad para identificar, analizar y resolver situaciones y problemas difíciles, de manera efectiva y oportuna mediante su evaluación cuidadosa y sistemática, con base en la definición de criterios claros que permitan ver posibles alternativas de solución, sus implicaciones y consecuencias; a fin de tomar las decisiones más apropiadas y verificar su implantación.

3.3 Asignación de Competencias por clasificación de Personal.

Para la asignación de las Competencias se deberá tomar en cuenta 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 máximo cuatro Competencias por Puesto o Específicas adicionales a ésta y a las Competencias Institucionales, sumando un máximo de ocho Competencias asignadas para este Personal.
- b) Para los trabajadores clasificados como Personal de Mando e Investigadores se deberán establecer máximo tres Competencias por Puesto o Específicas adicionales a las Institucionales, sumando un máximo de seis Competencias asignadas para este Personal.
- c) Para los trabajadores clasificados como Personal de Apoyo y/o Técnico y Personal Administrativo, se deberán establecer máximo dos Competencias por Puesto o Específicas adicionales a las Institucionales, sumando un máximo de cinco Competencias asignadas para este Personal.



4. Generalidades.

4.1 Vigencia.- El presente Modelo de Competencias entrará en vigor a partir del 1 de enero de 2016.

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. Ello 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 misma Competencia puede ser requerida para diferentes Puestos, sin embargo se debe considerar las funciones y el nivel de responsabilidades para establecer el Nivel de Dominio requerido.

4.3 Difusión. El presente Modelo de Competencias se publicará en la intranet y la página de internet Institucional. Igualmente, se publicará en el Diario Oficial de la Federación un Aviso mediante el cual se informa de la publicación en la página web del Instituto Federal de Telecomunicaciones del Modelo de Competencias del Instituto Federal de Telecomunicaciones.

4.4 Caso práctico. A fin de brindar todos los elementos necesarios que permitan la elaboración de las Descripciones de Puesto en el Instituto, como anexo 2, se presenta un caso práctico que a manera de ejemplo, describe la asignación de Competencias y su Nivel de Dominio, para un Puesto en específico.

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



Mario Alberto Fócil Ortega
Titular de la Unidad de Administración



ANEXO 1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Anexo 1.1 Competencias Institucionales o Genéricas.

LEALTAD INSTITUCIONAL	
Es el priorizar la misión, visión y los objetivos estratégicos del Instituto, comprometiéndose a la consecución de los mismos, mediante la adopción de sus principios y pautas de conducta. Denota el sentido de pertenencia.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	<p>Prioriza con sus acciones el cumplimiento de la misión, visión del Instituto así como los objetivos estratégicos y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.</p> <p>Respeto los principios y las pautas de conducta, la cultura institucional y a las personas. Estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes del Instituto a actuar del mismo modo.</p> <p>Conduce su área y equipo de trabajo a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos institucionales.</p> <p>Es un referente en el Instituto por su disciplina personal y alta productividad.</p>
NIVEL 4 Avanzado	<p>Cumple con la misión, visión del Instituto así como los objetivos estratégicos en relación con el área a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.</p> <p>Demuestra respeto por los principios y las pautas de conducta, la cultura institucional y a las personas Estimula con sus acciones y métodos de trabajo a los integrantes de su área a actuar del mismo modo.</p> <p>Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos establecidos para su área.</p> <p>Es un referente en su área por su disciplina personal y alta productividad.</p>
NIVEL 3 Consolidado	<p>Cumple con las pautas de conducta y genera en su equipo de trabajo la capacidad de sentirlos como propios.</p> <p>Demuestra respeto por los principios y las pautas de conducta, así como por las personas. Y con sus acciones y métodos de trabajo estimula a los integrantes de su equipo a actuar del mismo modo.</p> <p>Conduce a su equipo de trabajo a alcanzar los objetivos establecidos para su área.</p> <p>Es un referente en su equipo de trabajo por su disciplina personal y productividad.</p>
NIVEL 2 En Desarrollo	<p>Respeto y se alinea a los principios y las pautas de conducta del Instituto, aplicándolos en su labor cotidiana.</p> <p>Conoce los objetivos institucionales, y usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello.</p>
NIVEL 1 Básico	<p>Muestra respeto con los principios y las pautas de conducta del Instituto.</p> <p>Posee un escaso conocimiento de los objetivos estratégicos.</p> <p>Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses del Instituto.</p>

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
Es la tendencia al logro de resultados mediante el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos del Instituto, coordinando los esfuerzos de su equipo, estableciendo 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.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	Dirige las acciones de todo el Instituto para definir objetivos retadores y alcanzar los resultados esperados; definiendo prioridades, tomando oportunamente decisiones fundamentadas en datos y hechos. Promueve e implanta las oportunidades de mejora a nivel institucional que identifica el Personal, a fin de mantener altos niveles de rendimiento y sobre pasar consistentemente los estándares determinados.
NIVEL 4 Avanzado	Logra alcanzar consistentemente los resultados establecidos en sus desafiantes objetivos, para su área de trabajo y colabora con otras Unidades administrativas para que alcancen los suyos, definiendo prioridades, brindando apoyo y tomando decisiones efectivas. Impulsa la mejora continua para mantener altos niveles de rendimiento y superar los estándares.
NIVEL 3 Consolidado	Es consistente en el logro de resultados mediante el establecimiento de objetivos retadores para su área de trabajo, coordinando los esfuerzos de su equipo, estableciendo prioridades y dando apoyo. Alcanza el Personal bajo su mando niveles de rendimiento que superan los estándares definidos.
NIVEL 2 En Desarrollo	Realiza consistentemente sus tareas en términos de tiempo y calidad y cumple con los objetivos que define. Establece prioridades a fin de mantener su nivel de rendimiento.
NIVEL 1 Básico	Tiene dificultades para establecer y lograr objetivos. Cumple ocasionalmente con los compromisos definidos para su Puesto.



APEGO A NORMAS	
Es la disposición para conocer, acatar y actuar dentro del marco jurídico aplicable al Instituto en el desempeño de las atribuciones con el fin de dotar de seguridad jurídica a los sectores de telecomunicaciones y radiodifusión.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	Establece las directrices, políticas, principios y procedimientos que apoyen las estrategias institucionales. Crea los mecanismos para que se difunda y se dé cumplimiento a la normatividad. Define las sanciones a aplicar cuando no se acata y verifica su aplicación en el trabajo diario, con objeto de crear un ambiente de legalidad y transparencia.
NIVEL 4 Avanzado	Promueve tanto en su equipo de trabajo como en otras áreas del Instituto la difusión y cumplimiento de sus directrices, políticas, principios y procedimientos y se asegura de su correcta aplicación. Toma las medidas necesarias cuando no se acata la normatividad.
NIVEL 3 Consolidado	Predica con el ejemplo poniendo en práctica las directrices, políticas, principios y procedimientos del Instituto. Da a conocer a su equipo de trabajo la normatividad aplicable de acuerdo a las funciones de los Puestos y las responsabilidades del área bajo su cargo. Verifica su cumplimiento.
NIVEL 2 En Desarrollo	Entiende, acata y actúa dentro de las directrices, políticas, principios y procedimientos del Instituto mostrando su compromiso y cumplimiento durante el desempeño de las funciones asignadas a su Puesto.
NIVEL 1 Básico	Muestra poca disposición para entender, acatar y actuar dentro las normas de trabajo que debe cumplir en el desempeño del Puesto. Requiere supervisión para asegurar la aplicación de la normatividad.

Anexo 1.2 Competencias por Puesto o Específicas.

LIDERAZGO	
Es la habilidad para dirigir al personal bajo su mando en una determinada dirección, orientándolo, motivándolo, e integrando sus opiniones para generar compromisos, tomar decisiones y establecer prioridades que permitan lograr los objetivos Institucionales.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	Asume el mando del Personal de su área definiendo su rumbo estratégico. Establece mecanismos para que todo el personal reciba orientación y motivación, a fin de que exprese sus opiniones y establezca compromisos que coadyuven a tomar las mejores decisiones y a definir las prioridades que permitan la ejecución de sus planes de trabajo para lograr los objetivos institucionales y alcanzar un alto desempeño.
NIVEL 4 Avanzado	Muestra habilidad para dirigir a su equipo de trabajo y a otras áreas del Instituto hacia un determinado rumbo; cuidando que el personal tenga la orientación y motivación que requiere, a fin de que aporte las ideas y propuestas que le permitan tomar mejores decisiones para establecer las prioridades y planes de trabajo que coadyuven al logro de los objetivos institucionales.
NIVEL 3 Consolidado	Dirige al personal bajo su mando en una determinada dirección; dando orientación y motivación, de forma tal que genere compromisos, establezca prioridades y acciones considerando sus opiniones; con el fin de lograr los objetivos de su equipo de trabajo.
NIVEL 2 En Desarrollo	Muestra habilidad para dirigir personas orientándolas y motivándolas. Define objetivos y establece prioridades y acciones que permitan alcanzarlos.
NIVEL 1 Básico	Muestra poca habilidad para dirigir personas. Tiene dificultades para establecer prioridades y lograr los objetivos establecidos.



TRABAJO EN EQUIPO	
Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, 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.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	Promueve una cultura centrada en la colaboración conjunta en el área a su cargo. Fomenta el trabajo en equipo interdisciplinario en el Instituto, alentando y reconociendo la contribución de todos. Valora el establecimiento de relaciones productivas y respetuosas entre el Personal del Instituto para generar mayor cohesión, responsabilidad y compromiso en el establecimiento de los objetivos institucionales. Proporciona los recursos y retira los obstáculos para que los equipos de trabajo alcancen los objetivos.
NIVEL 4 Avanzado	Fomenta el trabajo en equipo del área a su cargo y en otras áreas del Instituto mediante la colaboración conjunta. Favorece el establecimiento de relaciones productivas y respetuosas entre los demás para que ayuden a crear cohesión. Impulsa el cumplimiento de las responsabilidades del personal y su compromiso con los resultados del equipo. Ayuda a establecer los objetivos y a retirar obstáculos para facilitar su logro.
NIVEL 3 Consolidado	Estimula el trabajo en equipo entre el personal bajo su mando haciendo que colaboren unos con otros. Desarrolla y mantiene relaciones productivas y respetuosas para que el personal cumpla con las responsabilidades asignadas. Valora y utiliza las diferencias y talentos individuales para alcanzar los objetivos del equipo anteponiendo siempre los intereses del grupo a los personales.
NIVEL 2 En Desarrollo	Participa en el grupo de trabajo cuando se le requiere. Acepta ser parte del equipo y ejecuta las acciones que se le encomiendan. Establece relaciones cordiales, pero limitadas a la ejecución de las tareas asignadas y colabora en la consecución del objetivo del equipo.
NIVEL 1 Básico	Tiene dificultades para trabajar en equipo. Se le dificulta establecer relaciones productivas y respetuosas y antepone los intereses personales a los de su equipo de trabajo.

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 que no están obviamente vinculadas 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	Estimula entre todo el Personal de su área la capacidad para comprender situaciones y resolver problemas. Promueve el análisis sistemático de sus partes para realizar comparaciones entre diferentes elementos, descubrir conexiones entre situaciones que no están obviamente vinculadas, identificar las relaciones causa efecto, así como sus ventajas y desventajas; con la finalidad de detectar los puntos clave de las situaciones complejas y/o los posibles impactos y alternativas para generar conclusiones objetivas que resuelvan las situaciones o problemas detectados.
NIVEL 4 Avanzado	Promueve entre su equipo de trabajo y otras áreas del Instituto la capacidad para comprender situaciones o problemas, generando apreciaciones objetivas sobre las partes que los componen y examinando con detalle los hechos para conocer sus elementos constitutivos y las conexiones entre las situaciones que no están obviamente vinculadas, a fin de determinar puntos clave de las situaciones complejas y/o generar conclusiones para resolver las problemáticas detectadas.
NIVEL 3 Consolidado	Estimula entre los integrantes de su equipo de trabajo la capacidad para comprender y resolver situaciones y problemas del área de trabajo, organizando y/o uniendo sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones y descubriendo conexiones entre situaciones que no están obviamente vinculadas, con el fin de determinar sus puntos clave y/o generar conclusiones que permitan resolver las situaciones problemáticas que se les presentan en el desarrollo de sus funciones.
NIVEL 2 En Desarrollo	Muestra capacidad para comprender situaciones o resolver problemas de su Puesto de trabajo analizando sistemáticamente sus partes, con la finalidad de determinar puntos clave de las situaciones complejas y/o entender y generar conclusiones objetivas que permitan su resolución.
NIVEL 1 Básico	Tiene dificultades para comprender situaciones y resolver problemas de su Puesto de trabajo, a partir del análisis de sus partes y para generar conclusiones objetivas sobre éstas.



ADAPTABILIDAD	
Es la capacidad para adaptarse con flexibilidad a los cambios del entorno, las situaciones nuevas y para enfrentar dificultades; aceptando los cambios positiva y constructivamente, modificando si fuese necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivo.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	Se muestra siempre flexible y receptivo a los cambios, aceptándolos positiva y constructivamente. Así mismo los implementa adecuadamente en todo el Instituto. Promueve el cambio como una forma efectiva de encontrar soluciones ante las dificultades y las situaciones nuevas y estimula al personal de la empresa a modificar su comportamiento, cuando sea un factor clave para alcanzar los objetivos institucionales.
NIVEL 4 Avanzado	Es proactivo, flexible y receptivo a los cambios institucionales y participa en su implantación. Logra que sus compañeros alineen sus esfuerzos hacia éstos. Es un promotor del cambio entre el personal que está bajo su mando y el de otras áreas de trabajo, logrando los cambios de conducta requeridos, con el fin de alcanzar los objetivos comprometidos.
NIVEL 3 Consolidado	Muestra una actitud proactiva ante los cambios del entorno, las nuevas situaciones y dificultades, adaptándose con flexibilidad y rapidez. 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.
NIVEL 2 En Desarrollo	Disposición para adaptarse con flexibilidad a los cambios, las situaciones nuevas y enfrentar dificultades. Logra si fuese necesario cambiar de conducta a fin de alcanzar sus objetivos. Enfoca su atención a los aspectos benéficos del cambio.
NIVEL 1 Básico	Dificultad para aceptar los cambios, las situaciones nuevas o enfrentar dificultades. Toma tiempo para poder adaptarse y cambiar de conducta.




APRENDIZAJE CONTINUO	
Capacidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y aplicarlos en el desempeño de sus funciones de trabajo. Mantiene permanentemente una actitud de aprendizaje e investigación a través de la educación, el entrenamiento y la retroalimentación 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 el identifiquen sus áreas de oportunidad y para ampliar o mejorar sus Competencias.</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>
NIVEL 3 Consolidado	<p>Muestra preocupación para que el equipo de trabajo adquiera y amplíe 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>



COMUNICACIÓN	
Habilidad para expresar conceptos e ideas por diferentes medios a individuos o grupos, de forma lógica y sencilla en el momento correcto y acorde con la audiencia. Así como para escuchar activamente a otros.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	Establece una comunicación efectiva hacia todo el Instituto y externamente, empleando el lenguaje y estilo adecuado para su audiencia. Además es reconocido por expresar conceptos complejos, de forma lógica y sencilla; por su habilidad para motivar e influenciar a audiencias grandes y/o diversas, así como de escucha y consenso de opiniones distintas.
NIVEL 4 Avanzado	Establece una comunicación efectiva con los integrantes de su equipo de trabajo y de otras áreas del Instituto, utilizando un lenguaje y estilo adecuados para su audiencia, captando su atención con argumentos complejos y de forma lógica y ordenada. Asimismo escucha las opiniones de otros y concilia diferentes puntos de vista para lograr acuerdos.
NIVEL 3 Consolidado	Establece una comunicación efectiva con su equipo de trabajo, expresando sus argumentos de forma lógica y ordenada y empleando la terminología adecuada para su audiencia. Además permite que otros expresen sus ideas y conceptos y brinda retroalimentación para mejorar su comunicación.
NIVEL 2 En Desarrollo	Expresa conceptos e ideas adecuadamente con sus compañeros de trabajo y jefe, empleando un lenguaje apropiado en situaciones cotidianas. Muestra disposición de escuchar a las personas que lo rodean.
NIVEL 1 Básico	Tiene dificultades para expresar adecuadamente sus ideas y para escuchar los puntos de vista de los demás.



CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	
Habilidad para generar e implementar nuevas ideas, métodos o soluciones a problemas que incrementen la productividad y mejoren el desempeño del negocio o de las personas.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	Desarrolla ideas y acciones que son revolucionarias en el mercado y que inciden en la satisfacción del cliente. Promueve alternativas novedosas frente a situaciones inesperadas que tienen impacto en el Instituto. Impulsa la creatividad, reconociendo las ideas e implementando las que son viables.
NIVEL 4 Avanzado	Desarrolla nuevos métodos y procedimientos mediante enfoques diferentes, a fin de eficientar los resultados del área y mejorar la satisfacción del cliente. Motiva y promueve la creatividad, propiciando la generación de ideas en su área. Identifica la viabilidad de las propuestas presentadas con objeto de impulsar su implementación.
NIVEL 3 Consolidado	Propone nuevos métodos y procedimientos de trabajo con un enfoque distinto para incrementar el desempeño de su equipo de trabajo. Promueve la generación de nuevas ideas entre los miembros de su equipo y se involucra activamente en la implementación de propuestas viables destinadas a mejorar el desempeño de su equipo.
NIVEL 2 En Desarrollo	Identifica y propone nuevas formas de hacer las cosas concernientes a las tareas y actividades de su Puesto, con objeto de mejorar su desempeño. Acepta con facilidad propuestas destinadas a mejorar los métodos y procedimientos de trabajo establecidos.
NIVEL 1 Básico	Presenta dificultad para generar nuevas ideas, métodos o soluciones que incrementen su productividad. Sigue al pie de la letra los métodos y procedimientos, aunque no generen los resultados deseados

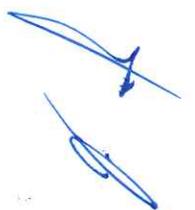


DESARROLLO DEL PERSONAL	
Habilidad para Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de los integrantes de su equipo de trabajo y brindar retroalimentación acerca de su desempeño. Impulsa el desarrollo de las personas a su cargo para asegurarse que cuenten con las Competencias requeridas.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	Promueve una cultura de retroalimentación, aprendizaje y desarrollo continuo en el área bajo su responsabilidad. 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.
NIVEL 4 Avanzado	Establece mecanismos de retroalimentación en el área a su cargo y en otras áreas del Instituto, para la determinación de las fortalezas y áreas de oportunidad del personal. Considera las necesidades de desarrollo de los integrantes de su equipo de trabajo durante la asignación de responsabilidades y la conformación de equipos. Favorece el aprendizaje y desarrollo continuo del personal bajo su mando y de otras áreas.
NIVEL 3 Consolidado	Evalúa a los integrantes de su equipo de trabajo para identificar de forma más efectiva sus fortalezas y áreas de oportunidad. Brinda retroalimentación acerca del desempeño. Impulsa el desarrollo de las personas a su cargo, para asegurarse que cuenten con las Competencias requeridas.
NIVEL 2 En Desarrollo	Conoce las fortalezas y áreas de oportunidad de integrantes de su equipo de trabajo. Busca darles retroalimentación y actúa en consecuencia. Clarifica sus objetivos de desempeño de los empleados y define las acciones a seguir para su incremento. Manifiesta interés en el desarrollo del personal a su cargo.
NIVEL 1 Básico	Desconoce las áreas de oportunidad y fortaleza del personal a su cargo. Evita recibir retroalimentación acerca de su desempeño. No muestra interés por el desarrollo del personal bajo su mando.

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	Impulsa a las áreas a crear oportunidades y anticipar problemas con la finalidad de elevar los resultados comprometidos. Propone e implanta nuevas formas de trabajo con una visión de mediano plazo, sin que tenga un requerimiento que lo obligue a hacerlo.
NIVEL 4 Avanzado	Compromete a otras Unidades Administrativas del Instituto para alcanzar objetivos desafiantes que superen los estándares.
NIVEL 3 Consolidado	Establece con su equipo de trabajo objetivos claros, realistas y desafiantes para superar estándares definidos. Soluciona efectiva y proactivamente los problemas que se le presentan para asegurar los resultados. Estimula al personal bajo su cargo a proponer cambios en los procesos de trabajo para elevar su eficiencia.
NIVEL 2 En Desarrollo	Realiza correctamente su trabajo. Actúa para resolver los problemas cotidianos de sus funciones sin esperar a que se lo soliciten. Hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras y los resultados esperados.
NIVEL 1 Básico	Realiza solamente las funciones asignadas a su Puesto de trabajo. Resuelve los problemas que se le presentan hasta que se han agravado y lo ha consultado previamente con sus superiores.

ORIENTACIÓN AL USUARIO	
Es la disposición para enfocar los esfuerzos y acciones de trabajo hacia los usuarios 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.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	Promueve el área bajo su cargo una cultura de enfoque al usuario. Genera estrategias para que se implante y orienta sus esfuerzos y acciones para anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos, a establecer y mantener relaciones productivas con éstos, generando un ambiente propicio para la solución de sus problemas y la satisfacción efectiva de sus necesidades, entregando productos y servicios de calidad que logren su lealtad.
NIVEL 4 Avanzado	Difunde entre el personal a su cargo y en otra áreas de trabajo el enfoque al cliente para orientar sus esfuerzos y acciones a conocer sus necesidades y expectativas; así como al desarrollo y mantenimiento de relaciones productivas, con objeto de lograr resolver sus problemas y satisfacer efectivamente sus necesidades mediante los productos y servicios brindados que generen su lealtad.
NIVEL 3 Consolidado	Orienta a su equipo de trabajo hacia los clientes enfocando sus acciones a los clientes tanto internos como externos, a fin de conocer sus necesidades y expectativas, a generar relaciones productivas con ellos, para que con la solución a sus problemas y los productos y servicios que brindan se logre mejorar su satisfacción.
NIVEL 2 En Desarrollo	Enfoca sus esfuerzos y acciones hacia conocer las necesidades y expectativas de los clientes, desarrollar y mantener relaciones productivas con éstos, a resolver sus problemas y a lograr su satisfacción con los servicios o productos que ofrece.
NIVEL 1 Básico	Carece de disposición para enfocar su trabajo hacia satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes que atiende. Muestra bajo interés en el desarrollo y mantenimiento de relaciones productivas con éstos.

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN	
Capacidad para dirigir y controlar una discusión o resolver un conflicto utilizando técnicas ganar-ganar planteando alternativas para negociar los mejores acuerdos que logren el apoyo y aceptación de todas las partes.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	Interviene positivamente en conflictos con impacto en su área. Promoviendo una cultura de colaboración, compromiso, mutuo acuerdo y respeto. Logra acuerdos negociados en situaciones difíciles y/o ambiguas empleando técnicas ganar-ganar que le permiten plantear alternativas de solución que cuentan con el apoyo y aceptación de los involucrados.
NIVEL 4 Avanzado	Genera un ambiente de colaboración y compromiso e interviene positivamente en los conflictos generados entre los integrantes de su equipo de trabajo o en otras áreas. Escucha activamente e identifica las necesidades y puntos de vista de las partes en conflicto. Propone soluciones ganar - ganar y genera acuerdos que son aceptados por todas las partes.
NIVEL 3 Consolidado	Genera un ambiente de colaboración y compromiso en su equipo de trabajo. Resuelve positivamente los conflictos que se presentan en el área a su cargo, conciliando los diferentes puntos de vista mediante una escucha activa. Propone soluciones que son de beneficio mutuo para las partes involucradas.
NIVEL 2 En Desarrollo	Enfrenta adecuadamente situaciones durante el desarrollo de sus funciones que requieren la conciliación de diferentes puntos de vista. Interviene de forma positiva ante los conflictos escuchando activamente a las partes involucradas, logrando acuerdos que permiten resolverlos.
NIVEL 1 Básico	Identifica situaciones de conflicto, pero tiene dificultades para actuar de forma positiva sobre ellas. Le resulta difícil conciliar diferentes puntos de vista.



SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	
Habilidad para identificar, analizar y resolver situaciones y problemas difíciles, de manera efectiva y oportuna mediante su evaluación cuidadosa y sistemática, con base en la definición de criterios claros que permitan determinar posibles alternativas de solución, sus implicaciones y consecuencias; a fin de tomar las decisiones más apropiadas y verificar su implantación.	
NIVEL	CONDUCTAS OBSERVABLES
NIVEL 5 Experto	Promueve en el personal del área a su cargo, el desarrollo de la habilidad para identificar, analizar y resolver situaciones y problemas difíciles de manera efectiva y oportuna. Impulsa su evaluación cuidadosa y sistemática para que con el establecimiento de criterios claros ver posibles alternativas de solución, sus implicaciones y consecuencias. 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.
NIVEL 4 Avanzado	Colabora tanto con su equipo como con otras áreas del Instituto para la identificación, análisis y 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.
NIVEL 3 Consolidado	Muestra la habilidad para identificar, analizar y resolver las situaciones o problemas difíciles que se presentan en el área de trabajo que dirige de manera efectiva y oportuna. Logra que los integrantes de su equipo participen activamente en la evaluación cuidadosa y sistemática de las situaciones problemáticas que enfrentan con criterios claros para identificar alternativas de solución y tomar las decisiones apropiadas.
NIVEL 2 En Desarrollo	Cuenta con la habilidad para identificar, analizar y resolver las situaciones o problemas difíciles para el buen desempeño de las funciones del Puesto de trabajo asignado. Evalúa las posibles alternativas de solución, sus implicaciones y consecuencias con objeto de tomar la decisión más apropiada.
NIVEL 1 Básico	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 la supervisión y opinión de sus jefes para tomar las decisiones que se necesitan para su solución.

Anexo 2. Ejemplo para asignar Competencias.

Puesto: Director de Administración de Personal

Objetivo del Puesto:

Administrar los recursos humanos del Instituto mediante las mejores prácticas de Personal para atraer al mejor talento y establecer acciones para su retención en apego a la normatividad aplicable, a fin de cubrir la demanda de capital humano de las Unidades Administrativas del Instituto que les permita cumplir sus objetivos Institucionales.

Función:

Colaborar en la elaboración de la normatividad aplicable a los recursos humanos del Instituto, a fin de contar con un marco normativo interno.

De ésta función podemos tener como comportamiento Observables:

“Colaborar en la elaboración de la normatividad aplicable a los recursos humanos del Instituto”.

Si consideramos la función de “colaborar en la elaboración de la normatividad”, ello implica que la persona que ocupará el Puesto debe entender y acatar la normatividad, por lo que la Competencia a evaluar sería: **Apego a Normas**.

Tipo de Competencia: Institucional

Definición de la Competencia Apego a Normas:

Es la disposición para conocer, acatar y actuar dentro del marco jurídico aplicable al Instituto en el desempeño de las atribuciones con el fin de dotar de seguridad jurídica a los sectores de telecomunicaciones y radiodifusión.

Nivel Requerido: 3.

Predica con el ejemplo poniendo en práctica las directrices, políticas, principios y procedimientos del Instituto.

Da a conocer a su equipo de trabajo la normatividad aplicable de acuerdo a las funciones de los Puestos y las responsabilidades del área bajo su cargo.

Verifica su cumplimiento.

Función:

Administrar el Proceso de Ingreso, los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del Instituto a fin de cubrir los Puestos vacantes de las Unidades Administrativas del Instituto, conforme a los lineamientos establecidos en la materia.

De ésta función podemos tener como comportamiento Observables:

“Administrar el Proceso de Ingreso... a fin de cubrir los Puestos vacantes de las Unidades Administrativas del Instituto”

Competencia a Evaluar: Orientación a Resultados

Tipo de Competencia: Institucional



Definición:

Es la tendencia al logro de resultados mediante el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos del Instituto, coordinando los esfuerzos de su equipo, estableciendo 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.

Comportamientos observables en el nivel de dominio 3:

Es consistente en el logro de resultados mediante el establecimiento de objetivos retadores para su área de trabajo, coordinando los esfuerzos de su equipo, estableciendo prioridades y dando apoyo. Alcanza el Personal bajo su mando niveles de rendimiento que superan los estándares definidos.

Función:

Coordinar la elaboración de los dictámenes de impacto presupuestario a las estructuras orgánicas y en su caso, proponer a la Dirección General de Organización, Administración y Desarrollo de Capital Humano la estructura salarial desde el punto de vista técnico, presupuestal, estratégico, conforme a los lineamientos aprobados por la Unidad de Administración;

De ésta función podemos tener como comportamiento Observables:

"Coordinar la elaboración de los dictámenes de impacto presupuestario a las estructuras orgánicas"

Competencia a Evaluar: Pensamiento analítico**Tipo de Competencia:** Específica**Definición:**

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 que no están obviamente vinculadas 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.

Comportamientos observables en el nivel de dominio 3:

Estimula entre los integrantes de su equipo de trabajo la capacidad para comprender y resolver situaciones y problemas del área de trabajo, organizando y/o uniendo sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones y descubriendo conexiones entre situaciones que no están obviamente vinculadas, con el fin de determinar sus puntos clave y/o generar conclusiones que permitan resolver las situaciones problemáticas que se les presentan en el desarrollo de sus funciones.

