

# **INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS**



## **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES**

**2da Edición**

## Tabla de Contenido

<b>Competencia</b>	<b>Página</b>
Iniciativa	3
Liderazgo	5
Trabajo en equipo	7
Orientación de servicio al cliente	9
Comunicación asertiva	11
Capacidad de organización	13
Pensamiento estratégico	15
Negociación	17
Tolerancia al trabajo bajo presión	19
Adaptación al cambio	21
Compromiso y calidad organizacional	23
Capacidad para aprender e investigar	25
Destreza manual	27
Manejo de información confidencial	29
Relaciones interpersonales	31
Autonomía	33
Creatividad	35
Pensamiento lógico-analítico	37

## **INICIATIVA**

Es la capacidad de iniciar acciones en lugar de aceptarlas pasivamente; realizar acciones que propicien la modificación y mejora de los resultados, del entorno y los procesos de trabajo sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autoresponsabilidad y la autodirección.

### **GRADOS**

5. Genera ideas de mejora que concreta en planes de acción que son estratégicas para el desarrollo de la Dirección o Proceso. Está dispuesto a tomar riesgos y a considerar enfoques nuevos. Motiva a otros a ser proactivos. Anticipa y visualiza las barreras de cambio para dirigir los planes y asegurar la aceptación por parte del personal.
4. Define y detalla planes de cambio en cooperación con personal a su cargo, para proponer soluciones a diferentes situaciones dentro del ambiente laboral. Identifica e implementa exitosamente las oportunidades de cambio que simplifican los procesos y que benefician al cliente interno o externo, ahorran tiempo y reducen costos.
3. Busca otras alternativas para lograr las metas de implementación del cambio. Actúa cotidianamente buscando resolver las diferentes cuestiones que le se pueden presentar sin esperar que los otros resuelvan.
2. Formula ideas para mejorar y resolver situaciones que compete a sus funciones sin esperar que las cosas queden sin resolver.
1. Hace lo que debe hacer, bien hecho, sin que nadie se lo ordene.

## INICIATIVA

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se anticipa a los cambios y a las nuevas demandas que surgen en el medio y se reconoce su capacidad para realizar cambios que, además de mejorar los resultados, colocan al Instituto a la vanguardia.</li> <li>○ Constantemente genera ideas que dan valor agregado al trabajo y muchas de ellas han tenido un impacto importante en la forma de trabajar del Instituto.</li> <li>○ Reacciona en forma oportuna y acertada frente a situaciones nuevas.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elabora planes de acción específicos, fijando metas y recursos adecuadamente; evalúa constantemente los avances.</li> <li>○ Modifica cursos de acción, según evaluación de resultados parciales.</li> <li>○ Promueve, entre los colaboradores, la introducción efectiva de nuevos procesos y/o servicios.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Resuelve problemas y supera obstáculos utilizando distintas aproximaciones y métodos.</li> <li>○ Elabora propuestas concretas para cubrir o satisfacer necesidades detectadas.</li> <li>○ Obtiene apoyo de sus pares y superiores para la implementación de una idea.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formula ideas nuevas y útiles para mejorar el trabajo diario o el proceso.</li> <li>○ Identifica nuevos métodos para hacer las cosas mejor y las comunica a sus compañeros o superior.</li> <li>○ Identifica en su entorno situaciones que requieren mejorar para agilizar y brindar un buen servicio.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cumple los procedimientos específicos que se le asignan para completar las tareas.</li> <li>○ Se adapta a las nuevas disposiciones que se le presentan.</li> <li>○ Aporta ideas que mejoran el trabajo diario.</li> <li>○ Hace bien su trabajo aún sin ser supervisado.</li> </ul>

## LIDERAZGO

Significa asumir ese rol en un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia, su capacidad de persuadir y motivar positivamente y promoviendo la efectividad de otros o un equipo de trabajo.

### GRADOS

5. Impulsa la acción de los miembros del equipo hacia la consecución de los objetivos de **AyA**, de la Dirección o del Proceso. Promueve el trabajo en equipo y la cooperación en vez de la competencia, para lograr objetivos compartidos. Garantiza el cumplimiento de las funciones y responsabilidades. Posee disponibilidad para propiciar un ambiente que busque optimizar la participación del trabajador en todos los niveles. Logra influenciar positivamente en la conducta de otras personas.
4. Promueve activamente el trabajo en equipo para obtener metas de consenso y también incentiva las contribuciones individuales. Propicia un buen estado de ánimo al guiar equipos de compañeros, influyendo positivamente en la conducta de otras personas.
3. Dirige los esfuerzos de un grupo de personas para ayudar a crear un ambiente laboral participativo. Es capaz de dirigir proyectos y equipos internos pequeños, influenciando positivamente sobre la manera de pensar y actuar de sus compañeros.
2. Ejerce influencia positiva sobre la manera de pensar y actuar de otros compañeros de departamento, aun en medio de una situación difícil, transmite sus opiniones con mucho tacto y cuidado, sea hacia su jefe o miembros del equipo.
1. Realiza esfuerzo por influenciar positivamente en la conducta de otros compañeros de su equipo de trabajo.

## LIDERAZGO

Grados	Indicadores Conductuales
GRADO 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asume plena responsabilidad por el cumplimiento de metas propias y del equipo de trabajo, destaca la contribución del grupo antes que la propia y da cuenta pública de los resultados.</li> <li>○ Logra conformar equipos de trabajo de alto rendimiento, con capacidad para responder a las demandas del medio y ejecutar prácticas innovadoras.</li> <li>○ Fija con claridad los campos de delegación y realiza el seguimiento oportuno, sin desautorizar al colaborador en quien se delega.</li> <li>○ Logra transmitir la visión de la organización y los objetivos y estrategia de la Dirección o Proceso, a sus equipos de trabajo y que éstos se comprometan con ello.</li> <li>○ Se le reconoce como un modelo a seguir por el resto de los funcionarios, la retroalimentación es una práctica habitual; es reconocido por su poder de convocatoria para lograr la participación.</li> </ul>
GRADO 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Propone y facilita tareas retadoras que favorecen el desarrollo de habilidades y avance de los colaboradores; y brinda el apoyo necesario para conseguirlo.</li> <li>○ Modela la conducta de los colaboradores a partir de su ejemplo y refuerza de forma positiva las acciones de aquellos que contribuyen a aumentar la capacidad del equipo.</li> <li>○ Genera entusiasmo, confianza e ilusión respecto al proyecto o misión del grupo de trabajo.</li> </ul>
GRADO 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fomenta un ambiente de trabajo participativo incorporando las ideas de los miembros del grupo en la toma de decisiones.</li> <li>○ Realiza una correcta y adecuada distribución de recursos y funciones que permitan obtener resultados positivos.</li> <li>○ Establece de forma participativa las prioridades y requerimientos grupales e individuales.</li> <li>○ Fomenta que todos los miembros del equipo se sientan responsables de la gestión y funcionamiento del grupo.</li> </ul>
GRADO 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Resalta constantemente los aspectos positivos de una situación específica.</li> <li>○ Identifica las necesidades o dificultades que se presentan en el grupo y fomenta las medidas para resolverlas.</li> <li>○ Comparte con sus compañeros información novedosa que favorece la realización del trabajo.</li> <li>○ Ejecuta sus labores con entusiasmo y procura transmitir esta actitud a sus compañeros.</li> </ul>
GRADO 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brinda apoyo y colaboración en la ejecución de tareas específicas cuando se le solicita.</li> <li>○ Se muestra con disposición a resolver o aclarar dudas que sus compañeros le formulan.</li> </ul>

## TRABAJO EN EQUIPO

Es el interés genuino por trabajar en colaboración y estar de acuerdo con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos con una actitud positiva, de manera que contribuya y se comprometa con el éxito de objetivos comunes. Participa, coopera y es receptivo a las ideas o sugerencias de los demás miembros, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista.

### GRADOS

5. Posee la habilidad de conformar y dar seguimiento a los equipos de trabajo de la Dirección o Proceso, motivándolos para el logro eficaz de los objetivos y metas; conoce cuándo y cómo diferir sus propias necesidades y objetivos para asistir a otros en el logro de los mismos. Reduce las tensiones entre equipos, concilia los desacuerdos ayudando a otros a explorar sus diferencias y sus semejanzas.
4. Conformar y da seguimiento a los equipos de trabajo. Asigna a los grupos el logro de objetivos y metas del proceso, a los que motiva a trabajar y participa con ellos activamente. Reduce las tensiones en caso de conflicto dentro del grupo
3. Asigna proyectos y/o actividades de trabajo a los equipos de su proceso. Les da seguimiento y vela por su correcta ejecución, promueve la expresión de ideas y propuestas, con la finalidad de lograr las metas definidas, en los términos establecidos.
2. Participa activamente en los equipos de trabajo de su proceso expresa ideas y opiniones y realiza propuestas, es tolerante ante las ideas, actitudes u opiniones de los otros miembros del equipo.
1. Participa en los equipos de trabajo de su área o proceso, acepta las normas comunes establecidas, muestra disposición para ayudar y colaborar con los demás.

## TRABAJO EN EQUIPO

Grados	Indicadores Conductuales
<p><b>GRADO 5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Logra coordinar equipos de trabajo eficientes que se reconocen por la confiabilidad de sus resultados y la capacidad para anticiparse a los plazos establecidos.</li> <li>o Se involucra activamente con diferentes grupos de trabajo, tanto internos como externos, para lograr cooperación en el logro de objetivos de la Dirección o Proceso.</li> <li>o Garantiza que se abran los canales de comunicación necesarios para la toma de decisiones y para la discusión y el análisis de propuestas, iniciativas u otros. Es receptivo y abierto a escuchar a los demás y colaborar activamente con ellos.</li> <li>o Resuelve asertivamente las diferencias que se presentan entre los grupos de trabajo al utilizar métodos de conciliación y consenso entre éstos.</li> <li>o Retroalimenta al equipo de manera constante, directa y adecuada. Se enfoca en los aspectos de mejora y no en los errores cometidos.</li> <li>o Propone mejoras concretas a las dificultades que surgen en el desarrollo de las actividades.</li> </ul>
<p><b>GRADO 4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Identifica claramente las fortalezas y debilidades de los miembros de su equipo de trabajo lo cual le permite realizar una mejor delegación de responsabilidades que garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales.</li> <li>o Destaca y refuerza los logros de los demás miembros del equipo.</li> <li>o Hace sugerencias específicas y ejecuta acciones en el corto y largo plazo que permiten superar los obstáculos que se presentan o en la coordinación con los demás miembros del equipo.</li> <li>o Es capaz de escuchar y respetar las distintas opiniones que surgen dentro del grupo, fomentando así la participación en la toma de decisiones.</li> </ul>
<p><b>GRADO 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Participa en la asignación de tareas y roles, tomando en cuenta los objetivos del equipo y las capacidades de los miembros para lograrlos.</li> <li>o Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.</li> <li>o Utiliza métodos grupales para resolver de manera efectiva los problemas que enfrenta el equipo.</li> <li>o Se apoya en las experiencias y habilidades de sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos del equipo.</li> </ul>
<p><b>GRADO 2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.</li> <li>o Brinda opiniones que se constituyen en un aporte constructivo al trabajo.</li> <li>o Es capaz de plantear su desacuerdo sin generar conflictos dentro del grupo.</li> <li>o Planifica su trabajo teniendo en cuenta la repercusión del mismo para la consecución de objetivos grupales.</li> <li>o Solicita y ofrece colaboración para la realización de actividades que permitan cumplir las metas grupales.</li> </ul>
<p><b>GRADO 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.</li> <li>o Realiza las tareas que le son asignadas dentro del grupo.</li> <li>o Sus aportes al grupo se limitan a los relacionados con sus funciones.</li> <li>o Asume y acepta los roles asignados a cada uno de los miembros del grupo.</li> </ul>



## ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Es la capacidad y disposición de desarrollar adecuadamente relaciones con los clientes (tanto internos como externos), con facilidad para escuchar y entender sus necesidades; previendo y proporcionando soluciones para su satisfacción, de acuerdo con los objetivos y valores de **AyA**.

### GRADOS

5. Promueve el desarrollo de investigaciones que permitan obtener información sobre las necesidades y expectativas de los clientes en relación con los productos y servicios que brinda **AyA** a nivel general, o específicamente el servicio que brinda la Dirección o Proceso. Utiliza la información para implementar acciones que permitan mejorar la relación y satisfacción de los mismos. Fomenta entre el personal una cultura orientada al servicio de los clientes de acuerdo con los objetivos y valores Institucionales. Atiende en forma atenta y respetuosa tanto a clientes internos como externos y está pendiente de que sus colaboradores también lo hagan.
4. Utiliza diferentes mecanismos de investigación con el fin de obtener información sobre los clientes, con relación a sus necesidades y expectativas en torno a los productos y servicios que se brindan. Desarrolla acciones con el objetivo de fortalecer las relaciones con los clientes internos y externos de forma atenta y respetuosa. Promueve entre el personal la interiorización de una cultura de servicio.
3. Sugiere y apoya acciones que permiten mejorar el servicio a los clientes. Se muestra siempre respetuoso y cortés ante las solicitudes de éstos.
2. Trata en forma atenta y respetuosa a clientes internos y externos. En ocasiones recomienda acciones para mejorar la atención de los clientes, demostrando interés en sus requerimientos.
1. Atiende las solicitudes de los clientes de forma respetuosa y amable, o canaliza las necesidades de los clientes para que sean resueltas.

## ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crea vínculos de cooperación con otras unidades de la organización, entidades externas u otros que promuevan la satisfacción de los clientes.</li> <li>○ Desarrolla en el equipo de trabajo una preocupación constante y compromiso por mejorar el servicio que se brinda en el Instituto.</li> <li>○ Responde como representante del Instituto, ante los requerimientos de los usuarios.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establece canales de comunicación con el usuario que le permiten conocer sus necesidades y propuestas; y brinda respuesta a las mismas.</li> <li>○ Realiza los cambios pertinentes en el grupo y en las metodologías de trabajo que se adecuen a las expectativas actuales y futuras del entorno.</li> <li>○ Implementa en el grupo de trabajo, el uso de técnicas de comunicación asertivas en situaciones específicas, las cuales garantizan una mejor atención al cliente.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Propone proyectos o mejoras específicas en el servicio, las cuales toman en cuenta las necesidades de los usuarios.</li> <li>○ Establece vínculos positivos y de cooperación con compañeros de otros departamentos o unidades internas que favorecen la agilidad en el servicio.</li> <li>○ Realiza acciones específicas que dan valor agregado al servicio que él o su equipo ofrecen a los clientes o usuarios.</li> <li>○ Muestra una actitud de compromiso y colaboración constante con sus compañeros y con los clientes.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aporta ideas para mejorar el servicio, según las necesidades del cliente.</li> <li>○ Realiza funciones adicionales a las que le corresponde, en favor de dar respuesta oportuna a las necesidades y llenar las expectativas del usuario o cliente.</li> <li>○ Es receptivo, atento y escucha empáticamente al usuario, logrando una comunicación efectiva con éste.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atiende con amabilidad y cortesía a los clientes y usuarios.</li> <li>○ Responde asertivamente a las quejas que presentan los usuarios.</li> <li>○ Mantiene la calma y el control cuando interactúa con clientes difíciles.</li> <li>○ Da seguimiento a las consultas o quejas que tramita con el fin de velar por su resolución.</li> </ul>

## COMUNICACIÓN ASERTIVA

Expresión de ideas o hechos en forma oportuna, clara, concisa y apropiada, de acuerdo con el interés institucional y el logro de sus objetivos.

### GRADOS

5. Brinda la información requerida para el logro de las metas Institucionales, y específicamente de la Dirección o Proceso, así como de los cambios sucedidos a los productos o servicios que se brindan. Posee la habilidad de expresar opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada. Posee la habilidad de mantener retroalimentación permanente con sus colaboradores o clientes, en torno al desempeño laboral e institucional. Tiene la habilidad para escuchar, percibir, explicar y presentar ideas en forma oral y escrita de manera clara, concisa, lógica, acertada y convincente frente a auditorios de todo nivel, tanto a lo interno como externo de la Institución.
4. Transmite en forma eficiente y eficaz, la información relacionada con las estrategias, objetivos y metas de la Dirección o Proceso, cambios ocurridos en los productos y servicios que se brindan, así como la información requerida para la ejecución del trabajo que realiza, retroalimentando en torno a su desempeño. Tiene la habilidad para escuchar, explicar y presentar ideas en forma oral y escrita.
3. Se comunica y brinda en forma eficiente y eficaz, la información requerida del trabajo que realiza. Posee la habilidad para escuchar, percibir, explicar y presentar ideas en forma verbal y escrita de manera clara, concisa, lógica, acertada y convincente.
2. Cuenta con habilidad y aptitud para expresar sus ideas en forma verbal o escrita, de manera eficiente.
1. Transmite adecuadamente sus ideas y opiniones a sus compañeros de trabajo y acepta sus apreciaciones.

## COMUNICACIÓN ASERTIVA

Grados	Indicadores Conductuales
<p><b>GRADO 5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utiliza y abre diversos canales de comunicación que fomentan la adecuada transmisión de información, favoreciendo así la comunicación.</li> <li>○ Es reconocido por su apertura a brindar información veraz y oportuna que facilita el cumplimiento de objetivos.</li> <li>○ Utiliza la retroalimentación constructiva para mejorar la comunicación con los funcionarios y el desempeño de los mismos.</li> <li>○ Domina adecuadamente las técnicas verbales y no verbales de la comunicación oral, de tal manera que logra hacer más convincentes y efectivas sus presentaciones.</li> <li>○ Identifica claramente las ocasiones en las cuales es importante y adecuado expresar su opinión.</li> </ul>
<p><b>GRADO 4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantiene informados a sus colaboradores de los aspectos relacionados con el trabajo y cambios que se generan en el área.</li> <li>○ Logra captar la atención de sus interlocutores al exponer sus ideas y logra la aceptación de los demás.</li> <li>○ Entrega recomendaciones y sugerencias a sus colaboradores que apuntan a mejorar el desempeño.</li> <li>○ Es receptivo a las opiniones y a las sugerencias de los colaboradores e intenta establecer, en la medida de lo posible una comunicación bidireccional.</li> </ul>
<p><b>GRADO 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dice claramente lo que piensa y siente sin herir los sentimientos de los interlocutores.</li> <li>○ Se muestra anuente a escuchar las ideas u opiniones de los demás, aunque sean opuestas a las propias.</li> <li>○ Realiza presentaciones orales o escritas de su trabajo, en las cuales emplea argumentos comprensibles, sólidos y consistentes.</li> <li>○ Adapta su argumentación a cada persona, grupo o situación.</li> </ul>
<p><b>GRADO 2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Emite mensajes verbales que son claros, comprensibles y convincentes.</li> <li>○ Escribe textos o documentos utilizando el vocabulario adecuado y con adecuada redacción y ortografía.</li> <li>○ Sostiene conversaciones fluidas y coherentes en el interior de su grupo de trabajo.</li> </ul>
<p><b>GRADO 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se expresa verbalmente con vocabulario sencillo y claro, logrando transmitir su mensaje.</li> <li>○ Escucha con atención a su interlocutor.</li> <li>○ Solicita aclaración a mensajes poco claros o contradictorios.</li> </ul>

## **CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN**

Es la habilidad para crear un orden apropiado de actuación personal o de sus colaboradores, en el desarrollo de su gestión dentro de la Institución.

### **GRADOS**

5. Tiene la habilidad de definir, distribuir y organizar eficazmente los recursos disponibles, el personal y las tareas en el tiempo adecuado, con el fin de alcanzar los objetivos y metas planteadas. Tiene la habilidad para identificar las competencias de su equipo de trabajo y asigna las diferentes responsabilidades. Define, promueve y practica la adecuada administración de los recursos. Propone sistemas de recopilación, almacenamiento y uso de recursos e información para apoyar la toma de decisiones.

4. Tiene la habilidad de distribuir y organizar eficazmente los recursos disponibles, el personal y las tareas en el tiempo adecuado, con el fin de alcanzar los objetivos y metas planteadas. Define, promueve y practica la adecuada administración de los recursos. Propone sistemas de recopilación, almacenamiento y uso de los recursos y la información.

3. Organiza el trabajo del proceso y diseña planes de acción para cumplir oportunamente con las metas establecidas. Controla el uso de la información y los recursos a su cargo y define la ubicación y acceso de la información y los recursos necesarios para la ejecución del proceso de trabajo en el que participa o dirige.

2. Cumple con el plan de trabajo, manteniendo su puesto de trabajo, equipo, herramientas, materiales e información, organizado y ordenado, dándoles el adecuado uso y mantenimiento. Fortalece prácticas de orden en forma sistematizada.

1. Cumple con el plan de trabajo asignado, manteniendo ordenado y organizado su puesto de trabajo, equipo, herramientas, materiales e información, dándoles el adecuado uso y mantenimiento.

## CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Traduce los objetivos estratégicos del Instituto, o específicamente de la Dirección, Área o Unidad de Trabajo, en planes prácticos y factibles de desarrollar.</li> <li>○ Elabora planes de trabajo utilizando técnicas de planificación actualizadas y contempla dentro de éstos las medidas de contingencia necesarias para hacer frente a lo inesperado.</li> <li>○ Se reconoce su capacidad para reformular estrategias y lograr los objetivos propuestos, lo cual genera fuerte adhesión del grupo.</li> <li>○ Es proactivo en la organización del trabajo. Se anticipa a los plazos y establece planes alternativos de acción.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planifica el desarrollo de las tareas, previendo los recursos, problemas e inconvenientes que demandará su realización.</li> <li>○ Ejecuta acciones novedosas que favorecen la administración y organización del personal y de los recursos.</li> <li>○ Identifica con claridad las tareas que requieren mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlos adecuadamente.</li> <li>○ Da seguimiento continuo al trabajo para identificar a tiempo errores y corregir desviaciones en lo planificado.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida para el trabajo que se realiza.</li> <li>○ Organiza y distribuye los recursos de acuerdo a las prioridades, logrando optimizar su uso.</li> <li>○ Monitorea constantemente la disponibilidad de tiempo y recursos con los que cuenta.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Logra definir prioridades al organizar su trabajo.</li> <li>○ Se organiza por su propia cuenta para conseguir lo que se le pide.</li> <li>○ Sus trabajos reflejan orden.</li> <li>○ Ejecuta acciones orientadas a mantener organizados y ordenados los materiales, equipos, documentos y archivos de trabajo de su área o dependencia.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cumple con las tareas asignadas proveyendo lo estrictamente encomendado.</li> <li>○ Mantiene ordenado su espacio de trabajo.</li> <li>○ Sigue instrucciones específicas y se ajusta a los planes de trabajo que le asignan.</li> </ul>

## **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Es la capacidad de diagnosticar la situación actual, con el fin de definir, organizar, coordinar y desarrollar sistemáticamente, el futuro del Instituto en general y específicamente de la Dirección o Proceso, estableciendo para el corto, mediano y largo plazo, acciones, planes, programas y proyectos.

### **GRADOS**

5. Tiene la capacidad de analizar la información del entorno económico, social, legal y técnico a nivel nacional e internacional, lo que le permite elaborar planes y proyecciones, además de detectar situaciones que puedan afectar los resultados de la gestión del Instituto en general y específicamente de la Dirección o Proceso. Decide sobre las acciones necesarias para disminuir su impacto u obtener ventaja competitiva de ellas.

4. Posee la habilidad de definir cursos de acción relacionados con los objetivos de la Dirección o Proceso, tomando como base la información del entorno económico, social, legal y técnico a nivel nacional e internacional. Incluye la capacidad de detectar situaciones que puedan influir en los resultados del proceso y proponer acciones para reducir riesgos y maximizar el potencial y el uso de los recursos.

3. Diseña planes que permitan orientar y controlar los resultados de la gestión, tomando como base información del entorno. Logra identificar factores que inciden en el logro de las metas establecidas y propone cursos de acción.

2. Diseña planes de trabajo y organiza su ejecución para el cumplimiento de objetivos y metas de su dependencia y evaluar el impacto de las labores que ejecuta.

1. Participa en la elaboración y ejecución de planes para el cumplimiento de las metas asignadas a su dependencia.

## PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifica las fuerzas políticas que afectan al Instituto, Dirección o Proceso, y establece alianzas positivas que permiten cumplir con los propósitos organizacionales.</li> <li>○ Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto y ejecuta las acciones pertinentes para reducir el impacto de éstas.</li> <li>○ Refleja una alta comprensión del entorno nacional e internacional y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plantea metas claras que son consistentes con las estrategias de acción acordadas.</li> <li>○ Identifica temas estratégicos, oportunidades y riesgos para la institución.</li> <li>○ Recopila, sintetiza e interpreta la información clave referente a su área de responsabilidad que le permite tomar decisiones asertivas.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Define con claridad los objetivos que debe alcanzar y realiza los planes de acción correspondientes.</li> <li>○ Establece procedimientos específicos que permitan mejorar los procesos de su área o campo de acción.</li> <li>○ Monitorea y ajusta los planes y acciones en la forma que sea necesaria.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determina la cantidad apropiada de tiempo y recursos que necesita para cumplir con el trabajo que realiza.</li> <li>○ Diseña planes de acción que se deben seguir para el cumplimiento de metas.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Usa el tiempo en forma eficiente.</li> <li>○ Conoce la importancia de su trabajo y las consecuencias de sus errores en el proceso en el que participa.</li> <li>○ Participa en la elaboración de planes de trabajo relacionados con su área.</li> </ul>



## NEGOCIACIÓN

Es la habilidad de influir y lograr cambios en el pensamiento de otras personas para alcanzar acuerdos beneficiosos para las partes involucradas, con el propósito de obtener resultados que coadyuven a los intereses institucionales.

### GRADOS

5. Propone ideas de forma clara y concisa. Tiene la capacidad de defender sus propuestas ante clientes internos y externos, acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable, para ambas partes.
4. Expone y justifica ideas, de forma clara y precisa. Posee la habilidad de respaldar sus planteamientos ante clientes internos y externos, con el propósito de conciliar entre las partes y con ello lograr resultados positivos.
3. Plantea ideas a clientes internos y externos, trata de llegar a situaciones de beneficio mutuo. Es capaz de escuchar ideas, identificar y analizar los elementos que intervienen en la negociación, seleccionando entre diferentes alternativas, la más favorable para llegar a un acuerdo.
2. Escucha y propone ideas a los clientes internos y externos para el logro de acuerdos u objetivos comunes.
1. Presenta actitudes positivas hacia la negociación, manifiesta ideas de forma clara.

## NEGOCIACIÓN

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es reconocido por su capacidad de negociar en situaciones complejas. Reformula los conflictos transformándolos en oportunidades de aprendizaje y mejora.</li> <li>○ Asume compromisos para cumplir con los acuerdos al término de una negociación.</li> <li>○ Logra conciliar y acercar a las partes.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Posee capacidad de argumentación y convencimiento. Es persistente en la búsqueda de fórmulas exitosas de negociación.</li> <li>○ Centra los desacuerdos generados en los procesos de negociación, en los problemas o acciones y no en las personas que participan.</li> <li>○ Promueve acciones que permitan escuchar a todas las partes involucradas y facilitar la explicación de las diferencias o desacuerdos, así como de los intereses y necesidades.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifica los límites que transforman un beneficio en pérdida.</li> <li>○ Entiende y respeta los intereses de la otra parte.</li> <li>○ Encuentra puntos de acuerdo asumibles por todas las partes involucradas.</li> <li>○ Aporta alternativas de ganancia compartida o beneficio mutuo.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifica exactamente qué es lo que se necesita de la otra parte con la cual se negocia.</li> <li>○ Define cuáles deberían ser los beneficios que se esperan lograr y las pérdidas que se deben evitar antes de comenzar una negociación.</li> <li>○ Presenta distintas y variadas opciones al momento de negociar.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evita posiciones corporales que muestren rigidez.</li> <li>○ Se expresa con claridad al manifestar sus puntos de vista.</li> <li>○ Escucha atentamente a las partes involucradas en una negociación.</li> </ul>

## **TOLERANCIA AL TRABAJO BAJO PRESIÓN**

Es la capacidad de mantener un equilibrio entre las demandas del ambiente y los recursos internos dando una respuesta adecuada ante situaciones extremas de premura, urgencia y riesgo, requeridas para cumplir con los compromisos institucionales.

### **GRADOS**

5. Dirige y da seguimiento a las acciones, actividades y proyectos en situaciones de demanda excesiva. Realiza una adecuada evaluación de prioridades y orienta la atención de las mismas cumpliendo con metas establecidas. Orienta al equipo de trabajo en situaciones de mucha presión, con una comunicación asertiva, sin afectar las relaciones interpersonales de los colaboradores y manteniendo la calidad del trabajo ejecutado.
4. Desarrolla acciones, actividades y/o proyectos de importancia institucional en situaciones críticas. Realiza una adecuada evaluación de prioridades. Dirige al equipo de trabajo en situaciones de mucha presión, con una actitud positiva y respeto, sin afectar las relaciones interpersonales de los integrantes del grupo y manteniendo la calidad del trabajo ejecutado.
3. Posee la capacidad de ejecutar acciones, actividades y/o proyectos para el proceso al que pertenece, en situaciones de presión, manteniendo buenas relaciones con los integrantes del equipo e identifica y realiza las actividades prioritarias.
2. Ejecuta en su trabajo acciones en forma paralela en circunstancias de presión. Identifica las actividades prioritarias y procede según corresponda.
1. Logra realizar tareas de forma simultánea. Define prioridades según las necesidades del proceso.

## TOLERANCIA AL TRABAJO BAJO PRESIÓN

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Resuelve problemas, soluciona inconvenientes y toma decisiones vitales para el Instituto, Dirección o Proceso, en momentos de alta tensión.</li> <li>○ Planifica adecuadamente los proyectos a su cargo y brinda el seguimiento oportuno a éstos.</li> <li>○ Da los lineamientos y pautas a seguir que permiten cumplir los objetivos institucionales.</li> <li>○ Logra generar resultados de alta calidad para el Instituto, pese a la presión ejercida.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se mantiene ecuánime y controlado en situaciones de alta tensión.</li> <li>○ Estimula a su grupo de trabajo en situaciones de presión, fomenta la colaboración entre los miembros del grupo.</li> <li>○ Es perseverante con el cumplimiento de tareas, pese a los obstáculos que se presentan.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realiza su trabajo con calidad, en situaciones de presión.</li> <li>○ Se relaciona adecuadamente con sus compañeros, pese a que se encuentre en alguna situación tensa.</li> <li>○ Logra discriminar y dar prioridad a las actividades realmente importantes.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Resuelve situaciones diarias de su trabajo.</li> <li>○ Logra mantener control de varias tareas al mismo tiempo.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ejecuta diversas actividades al mismo tiempo.</li> <li>○ Identifica aspectos prioritarios que se deben resolver.</li> </ul>

## ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Es la capacidad para enfrentarse con una actitud positiva a situaciones nuevas generadas por el entorno y aceptar los cambios proactivamente para el logro de los objetivos institucionales.

### GRADOS

5. Está atento a los cambios del entorno donde se desenvuelve **AyA** a nivel general y específicamente la Dirección o Proceso. Propone acciones atinadas frente a las nuevas situaciones. Lidera el cambio antes que otros. Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan la efectividad en los proyectos. Motiva y acompaña a su equipo a adaptarse a los cambios.
4. Visualiza la necesidad de cambio, lidera y da seguimiento al mismo, dentro de su área de trabajo mediante la revisión permanente de sus métodos de trabajo y el ajuste al entorno.
3. Promueve la apertura a las nuevas disposiciones del Instituto, Dirección o Proceso, dentro del equipo de trabajo en que participa.
2. Acepta y muestra interés por las nuevas disposiciones y es capaz, por medio de nuevas estrategias, de modificar su ambiente y actividades de trabajo.
1. Respeta las nuevas disposiciones institucionales para la ejecución de su trabajo.

## ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se adapta con facilidad a diversos escenarios, contextos, situaciones y personas.</li> <li>○ Busca alternativas de capacitación o desarrollo personal y profesional que permitan adecuarse a las exigencias del entorno.</li> <li>○ Se anticipa a los cambios y fomenta la apertura entre las personas del Instituto, Dirección o Proceso.</li> <li>○ Habla en forma positiva acerca de los cambios con otras personas.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Confronta responsablemente el “status quo” del entorno para mostrar la necesidad del cambio.</li> <li>○ Asume y se responsabiliza por los cambios que promueve, es reconocido como un ejemplo de persistencia y paciencia.</li> <li>○ Tiene la pericia de identificar y analizar las resistencias que se generan ante el cambio.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responde con apertura y apoya los cambios con acciones constructivas.</li> <li>○ Recoge datos e indicadores que ayudan al cambio y colabora en la implementación de los mismos.</li> <li>○ Brinda información precisa y suficiente a sus colaboradores, relacionada con los procesos de cambio, con el fin de facilitar el compromiso hacia éstos.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifica las necesidades y ajustes que se presentan en su trabajo.</li> <li>○ Adapta rápidamente su conducta para favorecer los cambios que se producen en el entorno.</li> <li>○ Está abierto a nuevas propuestas y a maneras diferentes de hacer las cosas.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realiza cambios en el propio trabajo a solicitud de su jefe o superior inmediato.</li> <li>○ Acepta la retroalimentación que le brindan los demás.</li> <li>○ Requiere ayuda para manejar la incertidumbre en situaciones de cambio.</li> </ul>

## COMPROMISO Y CALIDAD ORGANIZACIONAL

Es la capacidad de mostrar en forma permanente el sentido de pertenencia con el instituto y una actitud de mejora continua acorde con la visión, misión, objetivos y los valores de **AYA**.

### GRADOS

5. Dirige su trabajo activamente hacia el logro de los objetivos del **AYA**, Dirección o Proceso, coincidiendo el interés y los requerimientos del Instituto con sus actividades y prioridades; refleja su compromiso individual con la institución. Supera los obstáculos en su trabajo, promueve una actitud positiva de mejoramiento continuo que favorece que los integrantes de su equipo de trabajo, logren las metas de calidad deseadas, en función de tiempo, normas y procedimientos establecidos.
4. Promueve el mejoramiento continuo en sus acciones para alcanzar resultados de calidad esperados, superando obstáculos y promoviendo un ambiente de trabajo positivo con compromiso individual y grupal hacia la consecución de metas.
3. Mantiene una actitud diligente y promueve dentro del área de trabajo el mejoramiento continuo para el cumplimiento de los objetivos de la Dirección o Proceso, con el propósito de alcanzar la excelencia en la gestión y el logro de las metas de calidad deseadas.
2. Muestra lealtad institucional y disposición para ayudar a otros a completar sus tareas y superar obstáculos, comprometido con la búsqueda de mejora continua y la obtención de resultados de calidad deseados.
1. Realiza su trabajo orientado hacia el logro de los objetivos de la Dirección o Proceso y al cumplimiento de las metas establecidas.

## COMPROMISO Y CALIDAD ORGANIZACIONAL

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Define las estrategias que permiten al Instituto, Dirección o Proceso lograr altos estándares de calidad que fomenten el desarrollo.</li> <li>○ Se mantiene firme en las decisiones que son del interés del Instituto, Dirección o Proceso, aún cuando sean impopulares.</li> <li>○ Genera y comunica claramente la dirección, estrategias y metas del Instituto, inspirando a otros a seguir esa misma dirección.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Investiga sobre cómo se puede generar el cambio y mejoramiento continuo de la Dirección o Proceso, y sus funcionarios.</li> <li>○ Demuestra los valores del Instituto en las actividades y conductas cotidianas.</li> <li>○ Transmite entusiasmo acerca de posibilidades futuras.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promueve las metas de la organización y respeta las normas.</li> <li>○ Verifica resultados y determina si son exactos y están completos.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apoya a la organización en situaciones difíciles.</li> <li>○ Participa en lo que se necesita hacer y no solo en lo que le corresponde.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ejecuta sus actividades en concordancia con los lineamientos institucionales que lo rigen.</li> <li>○ Sigue los procedimientos establecidos</li> </ul>



## **CAPACIDAD PARA APRENDER E INVESTIGAR**

Actitud permanente de adelantarse a otros en la búsqueda, adquisición, asimilación, aplicación y transferencia de nuevos conocimientos y destrezas, que permitan construir nuevas y efectivas formas de realizar las prácticas laborales en **AYA**.

### **GRADOS**

5. Estimula su entorno con la adquisición de nuevos conocimientos. Mantiene una red de contactos técnicos y profesionales con el objeto de estar al tanto de los últimos avances tecnológicos, implementa acciones institucionales según lo aprendido e investigado y lo transfiere a los funcionarios del Instituto.
4. Mantiene una actitud permanente de superación formación personal mediante adquisición de nuevos conocimientos, manteniéndose al tanto de los avances tecnológicos y aplica en su trabajo lo aprendido e investigado y lo transfiere a sus compañeros.
3. Investiga, indaga y profundiza en los temas relacionados con su entorno o su área de trabajo y aplica en ellos los conocimientos adquiridos.
2. Se preocupa por adquirir nuevos conocimientos y los aplica correctamente ante los desafíos que se le presenten en sus tareas habituales.
1. Adquiere nuevos conocimientos y habilidades.

## CAPACIDAD PARA APRENDER E INVESTIGAR

Grados	Indicadores Conductuales
GRADO 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establece mecanismos para impulsar la capacitación de sus colaboradores.</li> <li>○ Participa como capacitador en formaciones internas o externas del Instituto.</li> <li>○ Identifica, establece y mantiene redes de apoyo que garantizan la actualización profesional.</li> <li>○ Integra los nuevos conocimientos y desarrolla estrategias para implementarlos al quehacer del Instituto.</li> </ul>
GRADO 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asume actividades con altas responsabilidades, que impliquen el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos.</li> <li>○ Participa constantemente en actividades de investigación y busca activamente oportunidades de formación tanto fuera como dentro de su lugar de trabajo.</li> <li>○ Genera espacios para compartir con los compañeros de grupo los nuevos conocimientos adquiridos.</li> </ul>
GRADO 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Redacta un plan de desarrollo de carrera a partir de sus objetivos personales y define los plazos y recursos que requiere para llevarlo a cabo.</li> <li>○ Establece procedimientos específicos de revisión y actualización de temáticas relacionadas con su área de desempeño.</li> <li>○ Profundiza en las innovaciones que se dan en su área de especialidad y hace las adaptaciones necesarias para transferir el conocimiento a su práctica habitual.</li> </ul>
GRADO 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconoce sus propias limitaciones y necesidades de mejorar su preparación.</li> <li>○ Manifiesta su interés por capacitarse en áreas que se relacionan con sus tareas habituales.</li> <li>○ Busca información, lee y amplía conocimientos de temáticas específicas y las aplica correctamente en la ejecución de su trabajo.</li> <li>○ Acepta con gusto las oportunidades que se le brindan de adquirir nuevas habilidades técnicas e interpersonales.</li> </ul>
GRADO 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprende de la experiencia de otros y de la propia.</li> <li>○ Asimila adecuadamente la nueva información que se le presenta.</li> <li>○ Recibe la crítica como una oportunidad de aprendizaje.</li> </ul>

## **DESTREZA MANUAL**

Es la capacidad, pericia, habilidad y experiencia en la ejecución de actividades manuales.

### **GRADOS**

5. Cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios para ejecutar, coordinar y supervisar procesos de actividades manuales. Estimula en su ambiente laboral el desarrollo de habilidades manuales según los requerimientos de la gestión institucional, implementa acciones y apoya procesos de transmisión del conocimiento y la retroalimentación de sus compañeros en los procesos de trabajo.
4. Posee experiencia y domina conocimientos relacionados con el proceso institucional en que participa, aplica en su trabajo lo aprendido e investigado y lo transfiere a sus compañeros.
3. Aplica los conocimientos y normas técnicas e institucionales en actividades manuales en la gestión ambiental, la operación, mantenimiento y comercialización de los sistemas de acueducto y alcantarillado, así como actividades de apoyo al funcionamiento, según el proceso en que participa.
2. Utiliza los conocimientos técnicos necesarios para la ejecución de las actividades de su puesto de trabajo.
1. Cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para realizar las tareas que se le asignan.

## DESTREZA MANUAL

Grados	Indicadores Conductuales
<p><b>GRADO 5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Organiza y supervisa el personal, materiales, insumos, equipos de construcción u otros necesarios para el cumplimiento de objetivos institucionales.</li> <li>o Dirige las operaciones de mantenimiento correctivo y preventivo de los sistemas de acueductos y alcantarillados.</li> <li>o Genera espacios para la capacitación óptima y el desarrollo de prácticas manuales y operativas especializadas que requiere el instituto para su gestión.</li> </ul>
<p><b>GRADO 4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Utiliza y aplica sus conocimientos y destrezas profesionales en la ejecución de proyectos específicos.</li> <li>o Proporciona ayuda y supervisa a otros en el manejo y desarrollo de actividades operativas propias de los procesos en los que participa.</li> <li>o Brinda asesorías en su campo de especialización que impactan en los procedimientos de trabajo.</li> </ul>
<p><b>GRADO 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Identifica las necesidades de ajuste y mantenimiento a partir de la revisión y operación de equipos, maquinaria e infraestructura para la prestación de un servicio específico.</li> <li>o Garantiza que la ejecución de sus actividades no afecten el medio ambiente en el que se desarrollan sus labores y vela por la seguridad propia y de terceros.</li> <li>o Conoce las especificaciones técnicas de los proyectos o procesos en los que participa.</li> </ul>
<p><b>GRADO 2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Efectúa reparaciones de equipos o herramientas específicas.</li> <li>o Colabora en la construcción y reparación de obras necesarias para el proceso en que participa.</li> <li>o Opera equipos siguiendo instrucciones específicas.</li> </ul>
<p><b>GRADO 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Aprende el manejo básico de herramientas manuales.</li> <li>o Realiza el aseo y limpieza de equipos específicos.</li> <li>o Sigue instrucciones específicas en las labores que realiza.</li> </ul>

## **MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

Es la capacidad de actuar con discreción y reserva, cuando en la ejecución del trabajo se traten asuntos que requieran ser tratados de forma prudente

### **GRADOS**

5. Muestra reserva y discreción en actividades que así lo requieren. Evade temas que indagan sobre información confidencial. Recoge información confidencial únicamente para el desempeño de su puesto.

4. Organiza y custodia información que requieren un trato prudente, teniendo en cuenta las normas legales y de la Organización.

3. Transmite información que requiere trato prudente, en forma oportuna y adecuada.

2. Discierne que tipo de información a la que tiene acceso, debe ser tratada con prudencia y actúa de esa forma.

1. Maneja con prudencia la información generada en su puesto de trabajo y el proceso en que participa.

## MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es reservado y discreto en el manejo de temas críticos o de alta confidencialidad para el Instituto.</li> <li>○ Utiliza la información confidencial para la toma de decisiones.</li> <li>○ Evita hablar o discutir temas confidenciales en ambientes extra laborales.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantiene bajo estricto control la información que requiere de un manejo confidencial.</li> <li>○ Conoce y aplica las políticas y reglamentos que establece el Instituto con respecto al manejo de información.</li> <li>○ Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es capaz de discernir qué información se puede hacer pública y cuál no.</li> <li>○ Reconoce los diferentes tipos de información confidencial y utiliza los métodos de distribución recomendados para cada uno de ellos.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comparte información completa y precisa en el tiempo requerido.</li> <li>○ Mantiene organizada y actualizada la información que se genera en su puesto de trabajo.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aplica los conceptos básicos del manejo de archivos y documentos de trabajo.</li> <li>○ Ordena y sistematiza los datos que se generan en su puesto de trabajo.</li> </ul>

## RELACIONES INTERPERSONALES

Es la capacidad para relacionarse con otras personas en forma efectiva.

### GRADOS

5. Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás. Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información y actúa conforme a ellos, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos. Organiza actividades que generan y fortalecen lazos y relaciones.
4. Construye buenas relaciones, tanto dentro como fuera del Instituto, que le proveen información y contactos útiles para el logro de los objetivos organizacionales. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas desde el primer contacto.
3. Hace que los demás se sientan cómodos en su presencia. Utiliza sus amistades al interior de la organización para relacionarse adecuadamente. Establece relaciones de mutuo respeto y confianza generando un adecuado ambiente laboral.
2. Se relaciona con naturalidad con gran variedad de personas. Inicia y mantiene relaciones con otras personas, internas o externas al **AyA**.
1. Se relaciona cordialmente con aquellas personas internas o externas al Instituto.

## RELACIONES INTERPERSONALES

Grados	Indicadores Conductuales
GRADO 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se reconoce por su empatía, cordialidad y apoyo a todas las personas.</li> <li>○ Coordina actividades que favorecen el desarrollo de relaciones positivas entre los funcionarios y grupos de trabajo.</li> <li>○ Puede resolver conflictos al fomentar el diálogo y la conciliación entre las partes. Maneja situaciones tensas y conflictivas con diplomacia y tacto.</li> <li>○ Demuestra interés por las personas y apertura para compartir y escuchar a los grupos de trabajo.</li> <li>○ Mantiene excelentes relaciones con los medios de comunicación y las organizaciones del entorno.</li> <li>○ Adecua su lenguaje, trato y comportamiento según las características de las personas con quien interactúa.</li> </ul>
GRADO 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Logra establecer contactos efectivos con personas o instituciones que favorecen el logro de objetivos organizacionales.</li> <li>○ Genera confianza y credibilidad en las demás personas.</li> <li>○ Es seguro y toma la iniciativa al iniciar relaciones.</li> </ul>
GRADO 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiene facilidad para conocer gente y entablar relaciones.</li> <li>○ Utiliza un trato amable y respetuoso con las personas.</li> <li>○ Establece redes de contacto internas que favorecen la colaboración mutua.</li> </ul>
GRADO 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es atenta y se interesa por lo que las otras personas le comunican.</li> <li>○ Establece y logra mantener relaciones positivas.</li> <li>○ Disponibilidad para conocer nuevas personas y construir vínculos.</li> </ul>
GRADO 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Interactúa con otros de modo afectivo y adecuado.</li> <li>○ Hace comentarios apropiados y acordes con la situación.</li> <li>○ Escucha con atención lo que otros le dicen.</li> </ul>



## **AUTONOMÍA**

Responde de manera proactiva a las diferentes situaciones que se presentan favoreciendo la toma de decisiones.

### **GRADOS**

5. Establece sistemáticamente la organización de proyectos de alta complejidad actividades y logra llevarlas a buen fin en el tiempo esperado para esto. Trabaja en forma autónoma y cumple los objetivos sin supervisión directa.

4. La priorización que establece de sus trabajos es en la mayoría de los casos la más adecuada según la complejidad y urgencia de los proyectos. Trabaja en forma independiente. Busca oportunidades para mejorar, y las aprovecha sin que se las soliciten, simplificando tareas para mejorar la calidad y los resultados.

3. Resuelve con autonomía los problemas que se le presentan, luego de cotejar criterios con superiores. Asume riesgos para conseguir objetivos.

2. Muestra interés en la búsqueda de mejoras para realizar más eficientemente su labor. Involucra a otros y obtiene colaboración.

1. Cumple con las labores de su puesto y sigue procedimientos sencillos con supervisión.

## AUTONOMÍA

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toma decisiones importantes y responde por ellas, previo análisis de la situación.</li> <li>○ Asume plena responsabilidad por sus opiniones. Se reconoce por la autonomía y seguridad con que plantea sus puntos de vista.</li> <li>○ Se hace responsable por el desempeño propio y el de su grupo de trabajo.</li> <li>○ Organiza el trabajo propio y del equipo de manera eficiente.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realiza su trabajo de manera independiente y sin supervisión directa.</li> <li>○ Ejecuta las acciones pertinentes para resolver situaciones en los tiempos debidos.</li> <li>○ Está atento a proponer alternativas de trabajo que mejoren el cumplimiento de las tareas o proyectos.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Busca alternativas de solución a los problemas que se le presentan en la ejecución de su trabajo.</li> <li>○ Solicita la aprobación de su superior para implementar cambios en su trabajo.</li> <li>○ Prueba nuevas formas de hacer las cosas.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Introduce acciones de mejoramiento en su labor con base en la información sobre su trabajo.</li> <li>○ Solicita retroalimentación sobre los resultados de su trabajo, se auto evalúa.</li> <li>○ Acepta las observaciones y sugerencias brindadas por los demás para mejorar su trabajo.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actúa conforme a las regulaciones y reglas que rigen sus labores.</li> <li>○ Realiza sus funciones bajo supervisión directa.</li> <li>○ Entrega los resultados de los cuales es responsable en los tiempos requeridos.</li> </ul>

## CREATIVIDAD

Habilidad de crear y construir nuevas formas de hacer las cosas en el trabajo, utilizando métodos y técnicas innovadoras.

### GRADOS

5. Identifica nuevas alternativas en contraposición con enfoques y métodos tradicionales y sugiere e implementa ideas innovadoras y de impacto en la gestión del Instituto, de la Dirección o Proceso, que generen valor agregado a la Institución. Innova.
4. Identifica nuevas alternativas en contraposición con enfoques y métodos tradicionales y sugiere e implementa ideas innovadoras y de impacto en la gestión de la Dirección o Proceso.
3. Plantea soluciones imaginativas a situaciones que se presentan e influye en otros para aplicar nuevas alternativas de acción, de acuerdo con los requerimientos del **AyA**, Dirección o Proceso.
2. Plantea al grupo ideas novedosas que permiten mejorar los procesos y servicios.
1. Tiene nuevas ideas aplicables a la solución de problemas o mejoramiento de procesos.

## CREATIVIDAD

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Genera ideas creativas, diseña los planes para llevarlas a cabo y las aplica para mejoramiento de la organización en general, y específicamente de la Dirección o Proceso.</li> <li>○ Muestra apertura hacia las nuevas ideas que proponen los funcionarios, estudia y analiza la factibilidad de las mismas.</li> <li>○ Reconoce y motiva el desarrollo y la innovación en los funcionarios.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifica aspectos de trabajo que ya han dejado de ser funcionales para la Dirección o Proceso, y los sustituye por nuevas formas de trabajo.</li> <li>○ Investiga y desarrolla nuevas alternativas que permitan brindar un mejor servicio.</li> <li>○ Propicia espacios para la discusión y consideración de ideas nuevas y búsqueda de opciones diferentes que favorezcan a la Dirección o Proceso..</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utiliza métodos alternativos en la ejecución de sus tareas, los cuales producen mejoras significativas en los procesos.</li> <li>○ Motiva a los demás miembros de grupo a salirse de lo habitual y probar nuevos procedimientos en la ejecución de su trabajo.</li> <li>○ Está atento a brindar soluciones a los problemas que se presentan.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuestiona los procedimientos o metodologías de trabajo utilizadas.</li> <li>○ Indaga sobre formas alternativas de realizar los procesos o trabajos que realiza.</li> <li>○ Busca activamente mejorar los procesos o servicios. Ofrece opciones nuevas y diferentes para resolver los problemas.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conoce bien las labores que realiza.</li> <li>○ Identifica puntos de mejora en la forma como se desarrolla su trabajo.</li> <li>○ Aporta ideas útiles para mejorar su trabajo.</li> </ul>

## **PENSAMIENTO LÓGICO-ANALÍTICO**

Capacidad para organizar cognitivamente el trabajo, identificando los problemas, reconociendo información significativa y buscando y coordinando los datos relevantes. Analiza y comprende situaciones organizacionales, sus causas, relaciones y soluciones. Valora las alternativas y plantea las recomendaciones pertinentes.

### **GRADOS**

5. Analiza y comprende una situación y/o problema de impacto en la gestión institucional, de la Dirección o Proceso, dividiéndolo en partes y determinando las implicaciones de estos, de forma secuencial, organiza sus partes haciendo comparaciones de las diferentes características o aspectos y establece prioridades. Valora situaciones alternativas. Define e implementa las acciones que atiendan efectivamente los requerimientos institucionales.
4. Evalúa objetivamente situaciones o problemas, analiza causas múltiples, relaciones y soluciones de problemas complejos. Valora situaciones alternativas y plantea las recomendaciones pertinentes que contribuyan a mejorar la gestión.
3. Evalúa todos los aspectos de un problema o situación de forma objetiva y realista, emite criterios y recomendaciones basado en elementos de juicio, que permitan mejorar la gestión del proceso en que participa.
2. Analiza y comprende problemas que se suscitan en su puesto de trabajo y crea relaciones básicas entre los factores que los determinan y recomienda acciones pertinentes.
1. Conoce las situaciones que se presentan en su puesto de trabajo.

## PENSAMIENTO LÓGICO-ANALÍTICO

Grados	Indicadores Conductuales
<b>GRADO 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifica y reconoce las causas, impacto y posibles soluciones a los problemas que se generan en el Instituto a nivel general y específicamente en la Dirección o Proceso.</li> <li>○ Planea, organiza y ejecuta los procedimientos o acciones que se requieren para alcanzar objetivos y resolver necesidades.</li> <li>○ Elige, entre muchas opciones, las acciones que se deben implementar en situaciones de alta complejidad. Establece prioridades.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Confronta los problemas con diferentes alternativas de solución.</li> <li>○ Realiza estudios a profundidad, que permiten clarificar datos o situaciones complejas.</li> <li>○ Obtiene información significativa y pertinente para resolver los problemas.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estudia con profundidad los inconvenientes que se presentan, basándose en información relevante y objetiva.</li> <li>○ Establece y valora todos los pro y contra de una misma situación.</li> <li>○ Emite criterios y opiniones basados en hechos realistas y fundamentados.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifica relaciones de causa-efecto en los problemas diarios de su trabajo.</li> <li>○ Aporta acciones correctivas para resolver problemas.</li> <li>○ Utiliza la información relevante para tomar decisiones.</li> </ul>
<b>GRADO 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aplica sus conocimientos para el desarrollo de su trabajo.</li> <li>○ Entiende los procedimientos que debe seguir para realizar su trabajo.</li> </ul>