



**GESTION POR COMPETENCIAS:
LA EXPERIENCIA DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA**

**VI REUNION SOBRE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
DE BANCA CENTRAL**

Buenos Aires, Mayo 2004

GESTION POR COMPETENCIAS: LA EXPERIENCIA EN EL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA

I. CONTEXTO GENERAL

En Diciembre 1999 se aprueba la nueva Constitución de la República, la cual modificó sustancialmente el carácter jurídico del Banco Central de Venezuela (BCV).

En efecto, en el Título VI: Del Sistema Socio-Económico, Capítulo II: Del Régimen Fiscal y Monetario, Sección 3ra: Del Sistema Monetario Nacional, Artículos 318 y 319, y Sección 4ta: De la coordinación macroeconómica, Artículo 320, se establecen pautas fundamentales, bajo las cuales el BCV debe orientar su gestión.

Entre estos elementos primordiales, destacan:

- Reconocimiento constitucional a la condición de autonomía en el ámbito de su competencia.
- Observancia del principio de responsabilidad pública, materializado en la rendición de cuentas de sus actuaciones, metas y resultados de sus políticas ante la Asamblea Nacional; así como del comportamiento de las variables macroeconómicas del país.
- Preeminencia de la gestión coordinada con el ministerio responsable de las finanzas para el logro de los objetivos macroeconómicos.

La viabilidad del articulado constitucional, en lo relacionado con el Instituto, exigía la modificación de su Ley, lo que quedó recogido de manera expresa en la disposición transitoria cuarta, numeral 8.

En este contexto, se produce entonces la nueva Ley del Banco Central de Venezuela, que entra en vigencia en Octubre del 2001.

Estos acontecimientos del ámbito jurídico, exigen al BCV una manera diferente de afrontar el quehacer institucional ya que, nuevas reglas de juego, requieren actuaciones distintas. Es así como, derivado de la necesidad de adaptarse, se llevan a cabo un conjunto de acciones orientadas a fortalecer la capacidad del Instituto para adecuarse a las nuevas exigencias.

Como parte de estas acciones, la Oficina de Planificación coordina la formulación del Plan Estratégico Institucional(PEI), el cual *“orienta la dirección de los esfuerzos institucionales a seguir en el ejercicio plurianual, y sirve de guía para la adopción de decisiones y ejecución de la gestión de las áreas, a la luz de los criterios establecidos en las políticas institucionales y administrativas internas aprobadas en el mismo”*.¹

Adicionalmente al PEI, se establece la Agenda de Asuntos Prioritarios, la cual recoge los esfuerzos a desplegar para profundizar la actuación estratégica, y mejorar la efectividad interna de la gestión administrativa ante los nuevos retos.

Este contexto de nueva institucionalidad, exige entonces a la Gerencia de Recursos Humanos, el contribuir con la definición del perfil deseado del recurso humano del BCV, de forma tal que, dicha definición se constituya en el punto inicial sobre el cual articular e integrar los diferentes subsistemas por medio de los cuales se instrumente la gestión del área.

Como respuesta a esta exigencia, se produce entonces el esfuerzo desplegado por la Gerencia de Recursos Humanos, a través de su Oficina Técnica, que se cristaliza en el diseño de un Modelo de Competencias Genéricas, con el que se persigue fundamentalmente, ofrecer un nuevo enfoque orientado a detectar, potenciar y desarrollar en el personal, las características técnicas, personales y gerenciales que ofrezcan valor agregado al quehacer institucional, para permitir así el desplazamiento al estándar de gestión deseado, plasmado en el PEI.

II. FORMA DE APROXIMACION AL MODELO DE COMPETENCIAS GENERICAS DEL BANCO CENTRAL DE VENEZUELA

Antes de seguir adelante, es conveniente mencionar la definición de competencias que se adoptó en el BCV, la cual es de R.E. Boyatzis, quien las define como las *“...características subyacentes a una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa...”*²

Institucionalmente, las concebimos como las características personales, gerenciales y técnicas, que tienen una relación con el desempeño superior, mediante el ejercicio de un cargo / papel en el BCV.

¹ Página web: www.bcv.org.ve

² HayGroup: Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos, Editorial Deusto

Para el diseño del Modelo de Competencias Genéricas se siguió un proceso de análisis desde dos perspectivas:

- a. Dimensión Estructural
- b. Dimensión de Recursos Humanos

a. Dimensión Estructural: A través de ella se posibilitó la identificación de los asuntos clave para el Instituto, las nuevas reglas de juego, la red de relaciones de poder y las implícitas en éstas. Esta dimensión se abordó a través del estudio de:

- Constitución de la República: Expresa las exigencias de las nuevas reglas de juego, así como la compleja red de relaciones interinstitucional, recogidos en los artículos vinculados con el sistema monetario nacional, que exponen el objetivo fundamental del BCV, su naturaleza jurídica, sus funciones, los principios que regirán la actuación y la coordinación macroeconómica.
- Ley del Banco Central de Venezuela: Con especial atención a lo establecido sobre las relaciones del BCV con el Poder Ejecutivo, Asamblea Nacional, Contraloría General de la República, y otras instancias de control (Arts. 73 al 88); coordinación macroeconómica (Arts. 89 al 92).
- Plan Estratégico Institucional: De relevancia en la identificación de las prioridades y retos ante las exigencias que se plantean al BCV, así como de los esfuerzos a acometer en la formulación de políticas de su competencia, y en el mejoramiento de la efectividad interna de la gestión administrativa.
- Plan de Área de la Vicepresidencia de Estudios: Como área medular, donde recaen con especial énfasis los nuevos retos institucionales, es fundamental analizar su misión, visión, orientación estratégica, y objetivos.
- Diccionario de competencias: Útil para, ir categorizando las conductas que, producto del análisis, iban surgiendo como comportamientos favorecedores de un desempeño superior.

En esta misma dimensión se incorporó el enfoque Proceso-Papel-Cargo, con la finalidad de comprender el proceso, y el papel que corresponde a cada cargo en el mismo, de relevancia para la identificación de las

conductas y comportamientos que esos elementos demandan, así como su complejidad.

b. Dimensión Recursos Humanos: Como resultado del análisis anterior, se definieron un grupo de competencias genéricas consideradas clave, de orden personal y gerencial, las cuales dan soporte a la estrategia institucional, apoyan la direccionalidad del cambio y contribuyen a la consolidación del modelo de gestión deseado, cuyas características son:

- En la formulación y ejercicio de las políticas de su competencia
 - Acuerdo anual de políticas en coordinación con el Poder Ejecutivo
 - Comunicación fluida sobre operaciones e intercambio de información con entidades gubernamentales e instituciones financieras
- En el mejoramiento de la efectividad interna de la gestión administrativa del Instituto frente a los retos
 - Instancias colegiadas de decisión orientadas a lo estratégico
 - Decisiones gerenciales apoyadas por sistemas integrados de información
 - Ejecución ágil y efectiva de las políticas y acciones administrativas
 - Alineación de las áreas sustantivas con las de apoyo
 - Modelo de gestión flexible en lo administrativo y funcional
 - Normativa legal que soporta la organización y funcionamiento institucional³

Las competencias se agruparon, en cuatro campos de acción, de acuerdo con el objetivo hacia el cual apuntan. Son éstos:

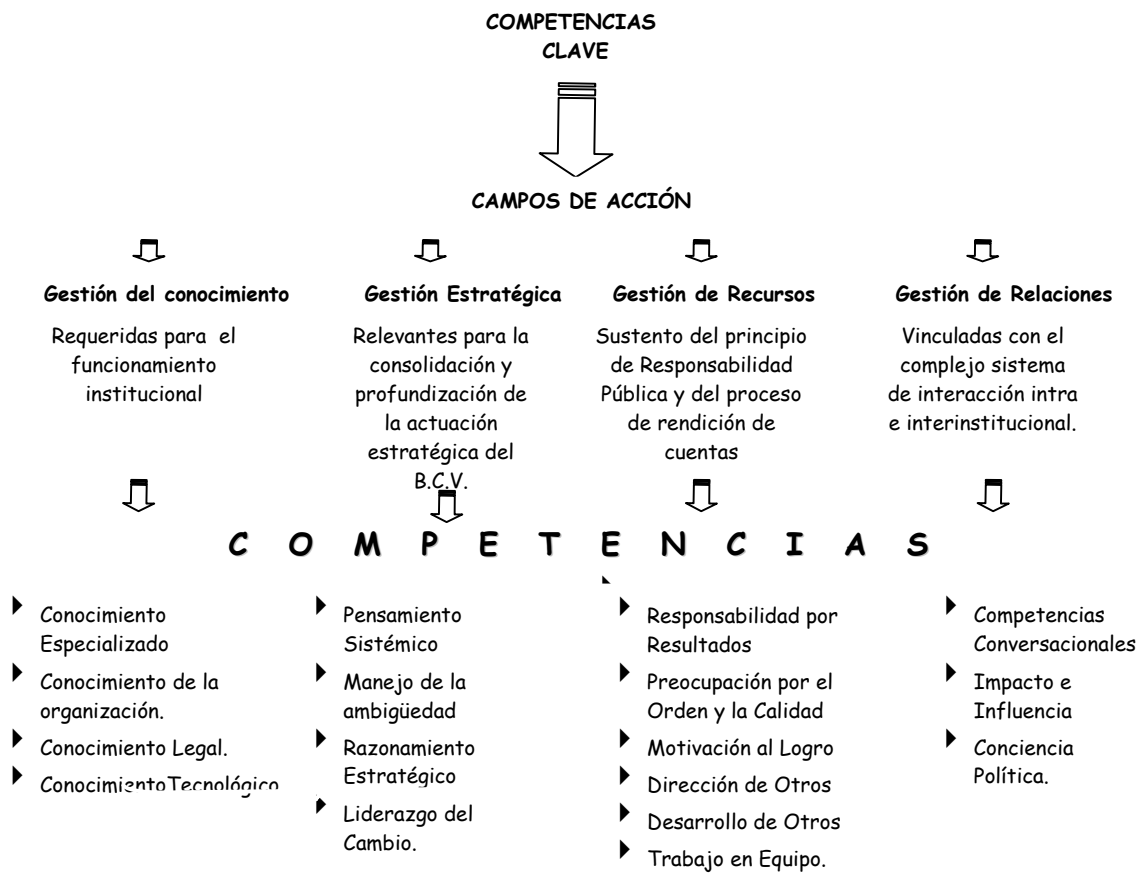
- Gestión del Conocimiento: Requeridas para el funcionamiento institucional.
- Gestión Estratégica: Relevantes para la consolidación y profundización de la actuación estratégica del BCV.
- Gestión de Recursos: Relacionadas con la administración de recursos, resultan fundamentales como sustento del

³ Banco Central de Venezuela, Plan Estratégico Institucional

principio de responsabilidad pública y del proceso de rendición de cuentas.

- Gestión de Relaciones: De gran importancia, dado el complejo sistema de interacción inter e intrainstitucional.

Las competencias asociadas a estos campos de acción se mencionan a continuación:



Las definiciones de cada competencia, se presentan en el anexo de este documento. Para cada competencia se estableció una escala de indicadores conductuales, en la cual se exponen distintos comportamientos, del más simple al más complejo, vinculados a la competencia particular.

Producto de la aplicación del esquema de análisis proceso-cargo-papel, que se mencionó anteriormente, se asociaron las competencias genéricas, siendo entonces el modelo resultante el siguiente.

MODELO DE COMPETENCIAS GENERICAS BCV

| PROCESO | CARGO | PAPEL | COMPETENCIAS |
|--|---|---|--|
| Estrategia institucional Políticas institucionales Objetivos estratégicos Gestionar relaciones entes Externos e instancias internas | Directores Alta Administración Asesores Alto Nivel VP. Institucionales Gerentes Área de Apoyo | ESTRATEGICO AVANZADO Enfasis: Orientar Campo de Acción: Sistema Total | Pensamiento Sistémico Manejo Ambigüedad Razonamiento Estratégico Liderazgo del Cambio Responsabilidad por Resultados Dirección de Otros Conciencia Política Competencias Conversacional es |
| Traducir políticas y objetivos en acciones concretas Liderar iniciativas para cambiar estructura Gestionar relaciones con clientes internos Y externos | Gerentes Institucionales Subgerentes Jefe Oficina | ESTRATEGICO TACTICO Enfasis: Dirigir Campo de Acción: Macroproceso | Pensamiento Sistémico Manejo Ambigüedad Razonamiento Estratégico Liderazgo del Cambio Responsabilidad por Resultados Dirección de Otros Impacto e Influencia Competencias Conversacionales |
| Innovar y mejorar procesos Rediseñar estructura organizativa Liderar iniciativa para modificar normas, procedimientos, reglas Gestionar relaciones con equipos internos y externos | Jefes Dpto Especialistas Planificación Especialistas Estudios Coordinadores Funcionales | INTEGRADOR AVANZADO Enfasis: Coordinar Campo de Acción: Procesos | Pensamiento Sistémico Manejo Ambigüedad Razonamiento Estratégico Liderazgo del Cambio Responsabilidad por Resultados Trabajo en Equipo Preocupación Orden y Calidad Competencias Conversacionales |
| Garantizar logro de objetivos hacia lo planificado Establecer sistemas de información para detectar situaciones críticas que permiten redefinir estrategias Establecer estándares de desempeño | Consultores Integrales RRHH Jefes de División Analista de Presupuesto Senior | INTEGRADOR Enfasis: Controlar (Seguimiento) Campo de Acción: Proceso | Pensamiento Sistémico Manejo Ambigüedad Liderazgo del Cambio Responsabilidad por Resultados Trabajo en Equipo Motivación al Logro Preocupación Orden y Calidad Competencias Conversacionales |

| | | | |
|--|--|--|--|
| Gestionar relaciones clientes internos | | | |
| PAPEL EJECUTOR | | | |

La determinación, para los diferentes cargos, del nivel de presencia de la competencia requerida, es una actividad que se hace conjuntamente con el área, considerándose para ello el entorno en que opera el cargo, el proceso en el que participa, y el papel a desempeñar en el mismo.

III. INSTRUMENTACION DEL MODELO DE COMPETENCIAS

Los subsistemas de recursos humanos en los que más se ha avanzado en su articulación al esquema de gestión con base en competencias son el de captación y formación, lo que en parte se debe a la vinculación que dichos subsistemas tienen con el plan de área de la Gerencia de Recursos Humanos, bajo la figura de iniciativas extraordinarias; es decir, de proyectos específicos que deben ser desarrollados como parte de la gestión institucional.

Más recientemente, en el marco de un proyecto vinculado a la materia de compensación, se inició la actualización de las descripciones de cargo, incorporando las competencias en el cuerpo de las mismas. Asimismo, en el rediseño que se hace del sistema de evaluación del desempeño, se partió de dos focos de interés fundamentales: competencias y resultados; sin embargo, la decisión institucional se inclinó por centrar la atención en el aspecto de resultados, difiriendo temporalmente el aspecto de competencias.

En el BCV, la estrategia seguida para la instrumentación del modelo de competencias, ha sido la de ir desplegando las acciones pertinentes en una unidad piloto.

a. Subsistema de Captación

Aprovechando la circunstancia del reacomodo interno que se impulsaba en la Vicepresidencia de Estudios, como mecanismo para fortalecer las capacidades internas exigidas para responder a los nuevos retos, se tomó esta área medular para ir desarrollando las acciones requeridas para la instrumentación.

Es así como, se retoman experiencias de exploración de competencias personales y gerenciales, para tomar decisiones sobre ocupantes de cargos de dirección en la recién aprobada estructura del área de Estudios, experiencia que contó con el amplio respaldo de la Alta Administración, que consideraba relevante privilegiar, más que la antigüedad, la presencia

en los potenciales candidatos, de las competencias técnicas, personales y gerenciales identificadas como necesarias para un desempeño exitoso.

En estos primeros intentos, ese respaldo de la Alta Administración fue fundamental para la incorporación de nuevas prácticas en la gestión de recursos humanos, respaldo que en ese momento en particular se materializó con la presencia de un representante de esta instancia en el panel de entrevistadores; representación que recayó en un Director del BCV, designado por el Presidente.

La técnica seguida para llevar a cabo esta designación de funcionarios de nivel gerencial, fue la de Entrevista de Eventos Conductuales, la cual descansa en la idea de que el mejor predictor del desempeño futuro es el desempeño anterior, por lo que dependiendo del grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación previa, puede inferirse su actuación posterior.

Esta práctica de realizar procesos de selección interna, cuya base de decisión descansa en la exploración integral de las competencias de los aplicantes, es decir, las de orden técnico, personal y gerencial, ha sido ya institucionalizada en el BCV, e internamente se identifica como *Estrategia de Cobertura de Cargos Clave*, entendiendo por cargo clave aquellos cuyo contenido:

- Está vinculado a las estrategias de las áreas medulares o a las áreas de apoyo cuyos procesos sean críticos para el Instituto. Entre estas últimas están Sistemas e Informática y Recursos Humanos.
- Está asociado al desempeño de un papel estratégico o integrador
- Responde a exigencias de alta especialización técnica, complejas habilidades gerenciales y presencia de características personales de difícil desarrollo
- Es de difícil consecución en el mercado laboral.

La identificación de los diferentes cargos clave para el BCV, se realizó mediante sesiones de trabajo conjuntas con las áreas, facilitadas por personal de la Gerencia de Recursos Humanos.

Paralelamente a la instrumentación de este mecanismo de selección para ocupantes de cargos clave, se adquirió y adaptó al modelo de competencias del Instituto, una herramienta tecnológica, con el fin de

facilitar el tratamiento de la data derivada de cada proceso desplegado en el Instituto.

Esta herramienta permite el modelamiento y medición de las competencias definidas para el BCV, así como la determinación de brechas individuales y seguimiento de las estrategias de cierre de éstas, siendo un apoyo importante para la gestión de los planes de acción que se derivan de estos procesos de medición.

A la fecha, se han realizado en el BCV procesos de captación, interna y externa, con base en competencias para los siguientes cargos:

- Vicepresidencia de Auditoría Interna
Gerente de Control de la Gestión Administrativa

- Gerencia de Seguridad
Jefe del Departamento de Tecnología de Seguridad

- Vicepresidencia de Estudios
Gerente de Programación y Análisis Macroeconómico
Subgerente de Programación y Análisis Macroeconómico
Jefe del Departamento de Análisis Económico
Jefe del Departamento de Programación Financiera
Jefe de la Oficina de Investigaciones Económicas
Investigador Senior
Investigador Junior

- Casa de la Moneda
Gerente General
Jefe del Departamento de Recursos Humanos

- Gerencia de Estadísticas Económicas
Jefe del Departamento de Control de Calidad
Jefe del Departamento de Estadísticas de Precios
Jefe del Departamento de Estadísticas del Sector Financiero

- Gerencia de Sistemas e Informática
Gerente de Sistemas e Informática
Jefe del Departamento de Administración de Datos

- Consultoría Jurídica
Consultor Jurídico Adjunto para Asuntos Administrativos
Asesor Legal de Recursos Humanos
Asesor Legal de Asuntos Administrativos

Asesor Legal de Asuntos Procesales
Asesor Legal de Asuntos Monetarios y Financieros

- Gerencia de Finanzas
Jefe del Departamento de Habilitaduría
- Vicepresidencia de Operaciones Nacionales
Gerente de la Unidad de Análisis del Mercado Financiero
- Subsede Maracaibo
Jefe del Departamento de Estudios y Estadísticas

Están actualmente en curso, los siguientes procesos:

- Vicepresidencia de Operaciones Nacionales
Subgerente de Tesorería
Subgerente de Operaciones Monetarias
Subgerente de la Unidad de Análisis del Mercado Financiero
Jefe del Departamento de Valores
- Vicepresidencia de Auditoría Interna
Gerente de Auditoría de Sistemas

Dependiendo del número de candidatos potenciales, en el BCV se aplica la técnica de *assessment center*, por medio de la cual se aprecia cualitativa y cuantitativamente las conductas esperadas en el ejercicio del cargo, mediante la administración de pruebas de simulación de situaciones de trabajo similares a las que los candidatos deberán resolver en el ejercicio del cargo. Tales ejercicios de simulación son observados por un panel en cuya conformación está representada el área donde se ubica el cargo a cubrir, Recursos Humanos y la Administración, a través de un funcionario designado por el Presidente.

Un elemento adicional de apoyo al fortalecimiento del modelo de competencias, en este subsistema en particular, está relacionado con una iniciativa extraordinaria que, en el marco del Plan de Área, adelanta la Gerencia de Recursos Humanos. La misma está relacionada con el diseño de pruebas psicométricas, para medir en los aplicantes la presencia de las competencias de Pensamiento Sistémico, Razonamiento Estratégico y Manejo de la Ambigüedad. Estas pruebas fueron realizadas expresamente para el BCV, cumpliéndose todas las fases metodológicas que exigen la elaboración de instrumentos de estas características, con una muestra poblacional conformada por trabajadores del Instituto.

c. Subsistema de Formación

Una característica distintiva del BCV es la fortaleza del conocimiento técnico, que le confiere un reconocido prestigio institucional, para lo cual el Instituto dedica importantes esfuerzos y recursos a través de acciones de formación de diversa índole.

Sin embargo, una vez adoptado institucionalmente el enfoque de competencias como esquema rector de la gestión de recursos humanos, se imponía ampliar el espectro de las materias a las que se le brindaría atención de forma sistemática, con miras a la adquisición o consolidación de las habilidades personales y gerenciales que están exigiendo los tiempos actuales, ya que, al disponerse del marco referencial sobre qué conductas se deben desarrollar para agregar valor, se tiene un esquema definido sobre que elementos actuar. Ello, aunado al hecho cierto que existen competencias fácil, mediana y difícilmente desarrollables, favorecen la clarificación de criterios sobre dónde invertir para asegurar el mayor retorno.

El manejo organizacional de que las competencias técnicas, si bien son fundamentales para la gestión del BCV, deben ser complementadas con aquellas otras tendentes a propiciar una gestión gerencial integral, se fue realizando de manera gradual, iniciándose con acciones de formación destinadas a sensibilizar sobre el tema.

En efecto, en el año 2002, se realizaron ciclos de discusión dirigidos a los cuatro papeles en los que está estructurado el modelo de competencias institucional, donde se trataron modularmente, los temas: Alineamiento entre principios-valores BCV y la direccionalidad en el cambio; Rol de los grupos intermedios en el proceso de cambio; Visión tecnológica; Gerenciando el talento humano frente al cambio; Manejo del cambio; Liderazgo del Cambio(Campeones del Cambio); Ética en el cambio. El objetivo de estas jornadas era favorecer un acercamiento al tema de la gestión del cambio organizacional, de forma tal de ir marcando pautas que favorecieran la consideración formal de las competencias como materia de formación a ser incorporada en la estrategia educativa institucional.

Al igual que en materia de captación, la instrumentación del modelo de competencias, en lo relativo a formación, ha estado centrada principalmente, en los cargos clave del Instituto, orientación presente en el plan de área de la Gerencia de Recursos Humanos, que en este asunto en particular, se expresa en la iniciativa extraordinaria referida a la integración de la estrategia educativa a la estrategia institucional.

En este marco de acción, se trazan para cada año los lineamientos que regirán la formulación de la gestión de formación, donde el elemento de competencias es contemplado bajo la figura de *programas institucionales*, que permitió abordar, para los papeles estratégico e integrador en el 2003, las competencias de Pensamiento Sistémico, Razonamiento Estratégico, Preocupación por el orden y la calidad, Liderazgo del Cambio y Manejo de la Ambigüedad.

Este primer abordaje se realizó mediante talleres teórico-prácticos, altamente interactivos, tras cuya finalización, se proveen a los participantes sesiones de seguimiento (coaching) que ofrezcan insumos sobre la incorporación de los repertorios de conducta deseados, así como también opciones de autodesarrollo para fortalecer las competencias trabajadas.

Para el año 2004, el esfuerzo primordial se centrará en la competencia Responsabilidad por Resultados, dada la relación que la misma tiene con el *Sistema de Mejoramiento de Desempeño*; proyecto que se adelanta en el BCV con el fin de vincular la gestión institucional en sus tres planos de desempeño: organizacional, de área e individual.

Como se mencionó antes, la concepción inicial de este proyecto, partía de la ecuación $\text{Desempeño} = \text{Resultados} + \text{Competencias}$. Sin embargo, dado que cada uno de los componentes de esta ecuación tenía de por sí un nivel de complejidad de gran relevancia, se optó por focalizar esfuerzos en el aspecto de resultados, habida cuenta de la exigencia de rendición de cuentas a la que está sujeto el BCV.

Los principales elementos de este Sistema es el establecimiento de compromisos supervisor-supervisado, el seguimiento trimestral del logro de los compromisos pautados, y el contraste de dichos resultados con los alcanzados por el área, y por el Instituto al final del ejercicio fiscal. Se apoya en una herramienta tecnológica que facilita el procesamiento de la data generada en la dinámica de evaluación, la cual forma parte de la aplicación utilizada para la determinación de las brechas de competencias.

IV. COMENTARIOS SOBRE EL PROCESO DE INSTRUMENTACION

Del proceso de instrumentación seguido por el BCV, para materializar el enfoque de una gestión con base en competencias, surgen varios elementos de aprendizaje que conviene mencionar.

- a. Para el diseño del modelo de competencias institucional, se partió de un profundo y extenso ejercicio de análisis, desarrollado fundamentalmente en instancias de la Gerencia de Recursos

Humanos, cuyo producto final fue dado a conocer al Instituto cuando estuvo finalizado. El manejar esa complejidad conceptual en una organización altamente estructurada, con patrones culturales bien afianzados, sugiere la conveniencia de disponer desde el principio, de un flujo comunicacional altamente efectivo, que permita ir dando a conocer avances en la materia, aún cuando el producto final no esté totalmente acabado. Esta aproximación favorecería una comprensión temprana, y por ende un mayor grado de aceptación de las acciones que se deriven de la instrumentación de este enfoque de gestión.

- b. El apoyo de la Alta Administración es crucial para incorporar nuevas prácticas alineadas al modelo de gestión por competencias. En otros tiempos, considerar y aceptar que el que va a ser designado en un cargo supervisorio o de dirección, no es el que tiene mayor antigüedad en el Instituto, resultaría prácticamente impensable.
- c. Hoy por hoy, el Instituto maneja con fluidez el léxico asociado al Modelo de Competencias, y la aceptación a participar en los programas vinculados al desarrollo de competencias toma cada vez fuerza, lo que hace suponer un afianzamiento en la comprensión del modelo y en las acciones requeridas para su implantación.

Para finalizar, podríamos decir que en esta particularidad, aquello de que “la perfección puede ser enemigo de la realización” adquiere plena vigencia. En sentido metafórico, es preferible dar pequeños pasos e ir abriendo caminos, que permanecer en el mismo sitio por no disponer de todos los apercios con los que nos gustaría emprender el viaje.

Los cambios organizacionales que trae consigo la implantación de un enfoque de gestión con base en competencias, en culturas profundamente arraigadas, nos sugiere la conveniencia de ir incorporando gradualmente prácticas perfectibles, a fin de ir creando las condiciones que posibiliten el giro organizacional que los nuevos tiempos demandan.

ANEXO: CATALOGO DE COMPETENCIAS

• CAMPO DE ACCION: GESTION ESTRATEGICA

1. PENSAMIENTO SISTÉMICO

Significa comprender y manejar la complejidad dinámica del sistema, es decir, acciones con efectos distintos en el corto y largo plazo, mediante la consideración del todo el que, a su vez, incluye las variables intervinientes, comportamiento e influencia de los actores involucrados, así como situaciones que no están interrelacionadas; conectividad entre acontecimientos, influencia oculta entre elementos y las estructuras subyacentes en situaciones complejas, para el desarrollo de escenarios que faciliten la toma de decisiones estratégicas y promuevan acciones de cambio

- ◆ En el nivel más bajo implica comprender las situaciones y resolver los problemas.
- ◆ En el nivel más alto implica, en la resolución de problema, emplear enfoque sistémico, visión holística, que considera las distintas variables que inciden en los hechos económicos y las múltiples interrelaciones, simultaneidades y codependencia entre dichas variables.

2. MANEJO DE AMBIGÜEDAD

Significa gerenciar la ambigüedad e incertidumbre del entorno, asumiendo riesgos calculados, para decidir actuar sin tener la totalidad de elementos.

- ◆ En el nivel más bajo implica sentirse cómodo enfrentando el cambio y moviendo palancas para visualizar opciones o dar orientaciones.
- ◆ En su nivel más alto implica sentirse cómodo con el cambio, la incertidumbre, con el manejo de problemas difusos donde no existen claras soluciones; llegando a conclusiones sin tener suficiente data o la totalidad de elementos para generar acción.

3. RAZONAMIENTO ESTRATÉGICO

Significa comprender rápidamente los asuntos, tendencias y relaciones del entorno, así como los puntos fuertes y débiles que presenta la

Institución de manera de determinar, oportunamente, según su impacto, la respuesta estratégica más conveniente.

- ◆ En el nivel más bajo incluye la simple comprensión de estrategias.
- ◆ En su nivel más alto incluye un profundo conocimiento de cómo las variables y los actores del entorno, en su más amplio sentido, influyen en las estrategias y de cómo éstas, a su vez, determinan distintas opciones.

4. LIDERAZGO DEL CAMBIO

Significa asumir el Rol de líder de un equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás mediante una clara dirección inspirando, comprometiendo y motivando

- ◆ En su nivel más bajo implica, revisar la necesidad de cambio.
- ◆ En su nivel más alto implica comunicar una dirección, visión de futuro convincente. Generar un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo con el componente estratégico en el equipo.

• CAMPO DE ACCION: GESTION DE RECURSOS

5. RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

Significa actuar para responder por el proceso de gestión y por los productos esperados en término de la responsabilidad asignada; incluye desde la formulación del plan, hasta su ejecución, seguimiento y evaluación.

- ◆ En su nivel más bajo incluye responder por los productos esperados dentro de los tiempos establecidos.
- ◆ En su nivel más alto incluye responder por el plan cuyos resultados reflejen: relación integrada entre sus componentes, uso racional de los recursos y obtención de productos superando los tiempos establecidos en el plan.

6. PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

Significa actuar para reducir al máximo la incertidumbre del entorno. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo, información o la insistencia para que los papeles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información.

- ◆ En su nivel más bajo incluye definir por escrito objetivos, tareas y roles.
- ◆ En su nivel más alto incluye el desarrollo de sistemas complejos para el registro y seguimiento de información.

7. MOTIVACIÓN AL LOGRO

Significa, la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (superación), unos objetivos medibles establecidos (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competencia), metas retadoras que uno mismo se ha marcado (mejoramiento continuo), o bien lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación).

- ◆ En su nivel más bajo implica, el deseo de mejorar el trabajo o el proceso en que participa.
- ◆ En su nivel más alto implica, hacer cosas nuevas, retadoras asumiendo riesgos calculados.

8. DIRECCION DE OTROS

Significa utilizar el poder que el cargo le confiere de manera apropiada y efectiva. Lograr comprometer a los demás para que hagan lo que considera que es apropiado y beneficia a la organización a largo plazo. Implica " decir a los demás lo que tienen que hacer", es decir, confrontarlos y hacerlos responsables por su desempeño en la Institución.

- ◆ En su nivel más bajo implica dar instrucciones básicas dejando explícitas las necesidades y exigencias.
- ◆ En su nivel más alto implica responsabilizar a las personas por sus resultados.

9. DESARROLLO DE OTROS (Facultar)

Significa desarrollar individuos o equipos, delegando suficiente responsabilidad y autoridad para que tengan un profundo sentido de compromiso personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, quieran sentirse responsables y asumir cargos de liderazgo. Incluye fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización, facilitar el uso eficiente de los equipos.

- ◆ En su nivel más bajo, implica expresar expectativas positivas de otros, hablar bien de los miembros del equipo. Confiar en sus decisiones y en que saben lo que están haciendo, mostrar respeto por los demás.
- ◆ En su nivel más alto implica delegar totalmente la autoridad y responsabilidad para que las personas se desarrollen. Incluye dar la oportunidad de cometer errores y aprender de ellos, en un ambiente libre de críticas.

10. TRABAJO EN EQUIPO

Significa actuar para desarrollar equipos de alto desempeño, que permitan, a través de la participación, pertenencia, cooperación, alcanzar la excelencia, servicio y la agregación de valor para la Institución.

- ◆ En su nivel más bajo implica cooperar, ser miembro de un equipo, apoyar las decisiones, realizar el trabajo que le corresponde.
- ◆ En su nivel más alto implica consolidar la filosofía de equipo, generando compromiso con el desempeño y agregación de valor para la Institución.

• CAMPO DE ACCION: GESTION DE RELACIONES

11. COMPETENCIAS CONVERSACIONALES

Significa reconocer y respetar la existencia de opiniones diferentes; escuchar y preocuparse por la efectividad del escuchar en los demás; entender la legitimidad de las diferencias, integrar puntos de vista para expandir posibilidades; igualmente, capacidad para verificar, minuciosamente, la información antes de entregarla, a fin de garantizar la efectividad de la posterior toma de decisión. Al emitir juicios, dada su importancia a futuro, se asegura que dispone de fundamentos. Por otra parte, demuestra capacidad para recibir y entregar juicios críticos; entiende el proceso del que participa y valora la coordinación de acciones, utilizando las fases de dicho proceso.

- ◆ En su nivel más bajo, implica escuchar atentamente, apoyando opiniones aún cuando se está en desacuerdo.
- ◆ En su nivel más alto implica dominar los componentes de una conversación, reconociendo y utilizando sus diferentes tipos.

12. IMPACTO E INFLUENCIA

Significa causar impacto en los demás y convencer a otras personas mediante estrategias de persuasión e influencia lo cual incluye: el cálculo anticipado del posible impacto de las palabras y acciones de uno mismo, para luego seleccionar las palabras y acciones con más probabilidades de producir el efecto deseado. Elegir cuidadosamente en el momento en que se emprenden las acciones a fin de maximizar su eficacia y presentar un caso o argumento lógico y atractivo.

- ◆ En su nivel más bajo la persona intenta producir un efecto o impacto concreto.
- ◆ En su nivel más alto la persona utiliza estrategias complejas en términos de cada situación, así como influye o persuade a otras personas para que éstas, a su vez, influyan sobre otras.

13. CONCIENCIA POLÍTICA

Capacidad para detectar e interpretar las redes sociales y políticas cruciales de poder subyacentes en los diferentes entornos que impactan a la organización. Identifica las corrientes emocionales y relacionales de poder en cuanto a su influencia, definiendo con precisión el contexto de las situaciones y de las realidades internas y externas, comprendiendo las fuerzas y los elementos propios que determinan las acciones (mensajes, tiempo de respuestas, estilos de interacciones) de los diferentes actores que intervienen en un momento dado.

- ◆ En su nivel más bajo significa identificar las relaciones de poder.
- ◆ En su nivel más alto significa identificar, interpretar y abordar las conexiones sociales así como el poder de relación e interacción entre sus miembros, para abordarlas en beneficio de los objetivos institucionales.