

Programa de Desarrollo del Personal de Administración y Servicios

Gerencia
Área de Personal

Diciembre, 2011
Versión 1.3.

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DEL PAS DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ



ÍNDICE

1. Presentación.....	3
2. Definición de las Competencias Genéricas.....	5
3. Niveles de desagregación de las Competencias Genéricas.....	7
4. Definición de las Competencias Específicas.....	13
5. Niveles de desagregación de las Competencias Específicas.....	16
6. Niveles requeridos por puesto de trabajo de las Competencias Genéricas.....	28
7. Niveles requeridos por puesto de trabajo de las Competencias Específicas.....	29

1. PRESENTACIÓN

Dentro del Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz y en la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, se enmarca la siguiente línea de acción, que nos conduce al estudio y puesta en marcha de la gestión por competencias:

*“Estrategia 2.1. Revisar las condiciones actuales de nuestro personal y establecer criterios de mejora de las mismas.
Línea de Acción 2.1.10. Establecer un modelo de gestión por competencias en el PAS”*

Por otra parte, en el marco de la puesta en marcha del *Complemento para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS* de mayo del 2007, se fijan cuatro niveles organizativos cuyos contenidos tienen carácter obligatorio para todas las Universidades de Andalucía. En dichos niveles se establece que las unidades deberán colaborar en la elaboración del catálogo de competencias que correspondan a los puestos de trabajo que tengan adscritos.

Para llevar a cabo el cumplimiento de los niveles mencionados, se creó en la Universidad de Cádiz la *Comisión Técnica de apoyo a la Gerencia para la puesta en marcha del Complemento de Productividad*, que comenzó a trabajar en el 2007.

La Comisión Técnica, para la determinación de las competencias aplicables al PAS de la Universidad de Cádiz seleccionó, tras analizar un elevado número de competencias a partir de distintas fuentes documentales, diez competencias genéricas que fueron sometidas a valoración por un amplio grupo de personas pertenecientes a distintas unidades de nuestra Universidad, siguiendo los criterios de: *importancia para la Universidad, generalidad, facilidad de comprensión y viabilidad en la ejecución*. Como resultado de la aplicación de la correspondiente matriz de valoración, las competencias que resultaron más valoradas fueron las siguientes:

- ❖ CG1: Orientación al usuario
- ❖ CG2: Orientación a los resultados
- ❖ CG3: Adaptabilidad al cambio
- ❖ CG4: Compromiso
- ❖ CG5: Solución de problemas

En cuanto a las competencias específicas, partiendo de un listado de 18 posibles competencias específicas comunes elaborado por el Grupo de Trabajo del Área de Personal basándose en las funciones propias de las correspondientes categorías y puestos tipo, se envió una muestra a un amplio grupo de personas pertenecientes a distintas unidades de nuestra Universidad, siguiendo el criterio de *“importancia para el desempeño del puesto de trabajo”*. Como resultado de la aplicación de la correspondiente matriz de valoración, las competencias que resultaron más valoradas fueron las siguientes:

- ❖ CE1: Aprendizaje
- ❖ CE2: Comunicación
- ❖ CE3: Control directivo
- ❖ CE4: Creatividad e innovación
- ❖ CE5: Decisión
- ❖ CE6: Desarrollo del equipo
- ❖ CE7: Gestión del tiempo
- ❖ CE8: Habilidad analítica
- ❖ CE9: Planificación y organización
- ❖ CE10: Rigurosidad
- ❖ CE11: Trabajo en equipo

Una vez determinadas las competencias específicas de acuerdo con el método descrito, las mismas fueron aprobadas por el Consejo de Dirección de nuestra Universidad.

El proceso de implantación de la gestión por competencias comienza por la elaboración del Catálogo de Competencias. Éste se compone de todas las competencias que van a ser requeridas para el PAS de la Universidad de Cádiz, con la definición de las mismas y las conductas o comportamientos asociados a cada competencia definida. Las conductas se agrupan y ordenan en cuatro niveles de exigencia, que comprenderán desde el nivel básico en el cumplimiento de la competencia, hasta el nivel o grado máximo de cumplimiento, entendiendo éste como el más cercano a la excelencia en el desarrollo profesional. Así mismo, se establecen los niveles requeridos para cada puesto tipo del PAS de la Universidad de Cádiz.

Esta versión 1.3. del Catálogo de Competencias está compuesta por las definiciones de las Competencias Genéricas y Específicas, así como sus niveles de desagregación y requeridos.

2. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS

**COMPETENCIAS
GENÉRICAS****DEFINICIÓN****CG1 ORIENTACIÓN AL USUARIO**

Ofrecer un servicio de alta calidad a los usuarios, identificando sus necesidades y dando satisfacción a las mismas.

**CG2 ORIENTACIÓN A LOS
RESULTADOS**

Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con eficiencia, especialmente ante decisiones importantes necesarias para atender las necesidades del usuario o para mejorar la Universidad. Fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.

**CG3 ADAPTABILIDAD AL
CAMBIO**

Adecuarse a nuevas situaciones para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos y/o variaciones en la situación, tareas, condiciones en el entorno o en la información disponible.

CG4 COMPROMISO

Conocer los valores, principios y objetivos de la Universidad y su funcionamiento. Sentir como propios los objetivos de la Universidad. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.

CG5 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

3. NIVELES DE DESAGREGACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS

ORIENTACIÓN AL USUARIO

COMPETENCIA		DEFINICIÓN
CG1	ORIENTACIÓN AL USUARIO	Ofrecer un servicio de alta calidad a los usuarios, identificando sus necesidades y dando satisfacción a las mismas.
NIVELES		CONDUCTAS
	1	<p>Atiendo los requerimientos de los usuarios, ofreciéndoles soluciones que estén a mi alcance.</p> <p>Trato a los usuarios con corrección.</p> <p>Muestro disponibilidad y voluntad de satisfacer al usuario.</p>
	2	<p>Mantengo una relación profesional estable y fluida con el usuario.</p> <p>Me comunico con los usuarios de forma clara y eficaz, y les transmito confianza.</p> <p>Me pongo en el lugar del usuario para entenderlo mejor.</p>
	3	<p>Proporciono, si dispongo de los medios, la solución más adecuada para cada usuario.</p> <p>Me anticipo a las expectativas de los usuarios, tratando de superarlas.</p> <p>Manejo las objeciones que presenta el usuario, presentando argumentos claros y convincentes.</p> <p>Me comprometo en la búsqueda de una solución que cumpla con lo esperado.</p>
	4	<p>Promuevo la búsqueda y análisis de las necesidades actuales y expectativas de los usuarios.</p> <p>Propongo nuevos servicios al usuario, que preveo va a necesitar.</p> <p>Transmito confianza a los usuarios, quienes suelen recurrir a mí para resolver sus problemas y necesidades.</p>

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

COMPETENCIA DEFINICIÓN

CG2:	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con eficiencia, especialmente ante decisiones importantes necesarias para atender las necesidades del usuario o para mejorar la Universidad. Fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.
------	-------------------------------------	--

NIVELES CONDUCTAS

1	<p>Me ajusto a la cultura y la imagen corporativa.</p> <p>Cumplo con el trabajo asignado.</p> <p>Identifico mis funciones y objetivos.</p>
2	<p>Realizo mi trabajo en tiempo y forma para alcanzar los objetivos de la unidad.</p> <p>Cumplo con la metodología y los procedimientos establecidos.</p> <p>Me identifico con los valores de la Universidad de Cádiz.</p>
3	<p>Reviso la calidad de mi trabajo y asumo su posibilidad de mejorarlo.</p> <p>Propongo actuaciones encaminadas a establecer objetivos en mi Unidad.</p> <p>Organizo mi trabajo en función de la prioridad establecida.</p> <p>Propongo adaptaciones/adapto mi metodología de trabajo para mejorar mi rendimiento.</p>
4	<p>Transmito los valores de la Universidad de Cádiz.</p> <p>Participo en la mejora de la calidad de mi trabajo.</p> <p>Realizo mi trabajo eficientemente.</p>

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
CG3	<p>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</p> <p>Adecuarse a nuevas situaciones para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos y/o variaciones en la situación, tareas, condiciones en el entorno o en la información disponible.</p>
NIVELES	CONDUCTAS
1	<p>Acepto con confianza los cambios necesarios para mejorar los servicios que presto.</p> <p>Me adapto a las nuevas situaciones.</p> <p>Afronto con actitud positiva los cambios necesarios.</p>
2	<p>Muestro disposición a trabajar con personas y grupos distintos.</p> <p>Asumo y me integro en los nuevos contextos que surgen en el trabajo.</p> <p>Me muestro receptivo ante los cambios.</p> <p>Afronto con estabilidad las situaciones cambiantes del día a día.</p>
3	<p>Comprendo y valoro nuevos puntos de vista integrando el nuevo conocimiento con facilidad.</p> <p>Reorganizo con agilidad las tareas para adecuarme a nuevas estrategias de la Universidad de Cádiz.</p> <p>Actúo diferenciando claramente entre lo urgente y lo importante.</p> <p>Me adapto con agilidad a las nuevas metodologías de trabajo, contexto, situaciones, medios y personas.</p>
4	<p>Propongo nuevas estrategias y métodos de trabajo.</p> <p>Percibo el cambio como un reto estimulante, sin que ello interfiera en mi nivel de rendimiento.</p> <p>Me anticipo y promuevo los cambios de acuerdo con lo que requieren las nuevas situaciones.</p>

COMPROMISO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
-------------	------------

CG4 COMPROMISO

Conocer los valores, principios y objetivos de la Universidad y su funcionamiento. Sentir como propios los objetivos de la Universidad. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.

NIVELES	CONDUCTAS
---------	-----------

1

Conozco los valores y principios que la Universidad de Cádiz quiere transmitir.
Asumo los objetivos que me marcan y trabajo para el logro de los mismos.
Mi comportamiento en el trabajo es coherente con los valores de la Universidad de Cádiz.

2

Comprendo las necesidades de la Universidad de Cádiz y enfoco mi comportamiento a satisfacerlas.
Me esfuerzo por mejorar continuamente.
Respeto y/o comparto los valores y principios de la Universidad de Cádiz.

3

Contribuyo a desarrollar la buena imagen de la Universidad de Cádiz y la transmito en mi quehacer diario.
Apoyo las decisiones organizacionales, comprometiéndome con ellas en mi trabajo diario.
Comparto los planteamientos de mejora que se llevan a cabo.

4

Asumo como propios los valores que la Universidad de Cádiz quiere transmitir.
Busco elementos de motivación en el trabajo y en los fines marcados por la Universidad de Cádiz.
Soy referente en mi grupo de trabajo por mi compromiso con los valores de la Universidad de Cádiz.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

COMPETENCIA DEFINICIÓN

CG5	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	DE Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
-----	------------------------------	---

NIVELES CONDUCTAS

1	<p>Reconozco una situación problemática.</p> <p>Analizo el problema e intento encontrarle una solución.</p> <p>Busco ayuda si no soy capaz de resolver un problema.</p>
2	<p>Intento que la aparición de un problema no altere excesivamente el trabajo planificado.</p> <p>Normalmente, afronto los problemas con calma.</p> <p>Soy práctico a la hora de resolver un problema, atajando su solución.</p>
3	<p>Respondo ágilmente ante la aparición de problemas.</p> <p>Asumo los distintos puntos de vista de las partes implicadas y busco la solución más idónea del problema.</p> <p>Normalmente, evito que un problema menor se convierta en mayor.</p>
4	<p>Muestro capacidad resolutoria y ofrezco soluciones alternativas.</p> <p>Me implico en la resolución de los problemas planteados.</p> <p>Expongo con convicción mis planteamientos a la vez que me muestro flexible para aceptar otros.</p>

5. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		DEFINICIÓN
CE1	APRENDIZAJE	Adquirir, comprender y aplicar los conocimientos y la información necesaria para el correcto desempeño de la actividad laboral, desechando aquellos que ya no son adecuados.
CE2	COMUNICACIÓN	Expresar y obtener ideas e informaciones de manera clara, concisa y efectiva, tanto de forma oral como escrita, utilizando los medios más adecuados para empatizar con los distintos grupos de interés.
CE3	CONTROL DIRECTIVO	Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos.
CE4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Introducir con éxito elementos y oportunidades de mejora, que contribuyan a la implantación o modificación de recursos, procesos y servicios, alineándolos con las expectativas de nuestros grupos de interés.
CE5	DECISIÓN	Actuar con racionalidad, ante escenarios variables de incertidumbre o conflicto en la consecución de las metas de la Universidad, con una orientación hacia la mejora continua, aceptando sus responsabilidades y sin recelo ante el desprestigio.
CE6	DESARROLLO DEL EQUIPO	Emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los miembros del equipo. Darse cuenta de las necesidades de desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades, iniciando actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
CE7	GESTIÓN DEL TIEMPO	Organizar eficazmente, la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.
CE8	HABILIDAD ANALÍTICA	Comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática. Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico, la capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Se pueden incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.
CE9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos y estableciendo las oportunas medidas de control y seguimiento, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		DEFINICIÓN
CE10	RIGUROSIDAD	Realizar el trabajo de forma minuciosa, estableciendo una sistemática clara y ordenada y realizando controles y comprobaciones a lo largo de todo el proceso.
CE11	TRABAJO EN EQUIPO	Trabajar y colaborar con otros, compartiendo recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

6. NIVELES DE DESAGREGACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

APRENDIZAJE

COMPETENCIA		DEFINICIÓN
CE1	APRENDIZAJE	<i>Adquirir, comprender y aplicar los conocimientos y la información necesaria para el correcto desempeño de la actividad laboral, desechando aquellos que ya no son adecuados.</i>
NIVELES		CONDUCTAS
	1	<p>Muestro interés por actualizar mis conocimientos y adquirir otros nuevos.</p> <p>Me inscribo como participante en algunas acciones formativas a lo largo del año.</p> <p>Desecho los procedimientos de trabajo y la información que ha quedado obsoleta o que no se adecua a la situación actual.</p>
	2	<p>Analizo los procedimientos de trabajo, adaptándolos a los nuevos conocimientos adquiridos.</p> <p>Me intereso por participar en las acciones formativas relacionadas con las funciones de mi puesto de trabajo.</p> <p>Comparto mis conocimientos con mis compañeros cuando estos me lo solicitan.</p>
	3	<p>Acudo a las acciones formativas relacionadas con mi puesto de trabajo con actitud abierta e interés por adquirir nuevos conocimientos a fin de aplicarlos en el mismo.</p> <p>Incorporo nuevos conocimientos, métodos, técnicas o herramientas en mi trabajo.</p> <p>Pongo a disposición de mis compañeros los conocimientos de los que dispongo.</p>
	4	<p>Propongo nuevas actividades formativas que considero que serían de utilidad en mi puesto de trabajo.</p> <p>Busco nuevas alternativas de aprendizaje, que puedan aportar enfoques novedosos para el desempeño de mis funciones.</p> <p>Tengo una actitud permanente de aprendizaje y búsqueda de nuevos conocimientos e información.</p>

COMUNICACIÓN

COMPETENCIA		DEFINICIÓN
CE2	COMUNICACIÓN	Expresar y obtener ideas e informaciones de manera clara, concisa y efectiva, tanto de forma oral como escrita, utilizando los medios más adecuados para empatizar con los distintos grupo de interés, ofreciendo feedback a los mismos.
NIVELES		CONDUCTAS
	1	<p>Expreso adecuadamente mis ideas, tanto por escrito como oralmente.</p> <p>Adapto mi lenguaje a las necesidades de mi interlocutor.</p> <p>Cuido el lenguaje verbal y no verbal para favorecer la comunicación (distancia física apropiada, gestos, miradas).</p>
	2	<p>Mantengo una actitud receptiva ante las opiniones, ideas y demandas de mis interlocutores.</p> <p>Respeto los tiempos de mi interlocutor, esperando a que finalice para expresar mis opiniones.</p> <p>Corroboro con mi interlocutor que la percepción que tengo sobre el tema tratado, es la correcta.</p>
	3	<p>Sintetizo y expongo con claridad los conocimientos, opiniones e ideas adaptando mi lenguaje a la situación en la que se produce la comunicación.</p> <p>Analizo la capacidad y conocimientos de mi interlocutor, con la finalidad de que haya una clara comprensión del mensaje.</p> <p>Evito hacer comentarios imprecisos, poco claros o ambiguos.</p>
	4	<p>Presento siempre una situación de escucha activa, centrándome en entender los intereses de mi grupo y miembros de mi unidad, sin prejuzgar de manera anticipada.</p> <p>Ayudo, con mi actitud, a generar un clima de confianza que favorezca la libertad de expresión.</p> <p>Evito las ideas preconcebidas, estereotipos o etiquetas, así como establecer valoraciones antes de tiempo.</p>

CONTROL DIRECTIVO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
CE3 CONTROL DIRECTIVO	<i>Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos.</i>
NIVELES	CONDUCTAS
1	<p>Analizo y planifico con mis colaboradores los procesos de mi unidad.</p> <p>Organizo, mediante diagramas y fichas los procesos y procedimientos que se siguen en mi unidad.</p> <p>Impulso la creación de grupos de trabajo para el establecimiento, aplicación y seguimiento de procesos e indicadores.</p>
2	<p>Establezco e impulso la medición y el seguimiento de indicadores de los procesos de mi unidad.</p> <p>Hago participar al personal de mi unidad en el seguimiento de los indicadores de la misma.</p> <p>Mantengo reuniones periódicas con mis colaboradores para el seguimiento de los procesos.</p>
3	<p>Establezco estrategias, objetivos anuales y valores, conformando la política de mi unidad.</p> <p>Hago participar al personal de mi unidad en la definición de estrategias, valores y objetivos.</p> <p>Acuerdo con la dirección las estrategias, políticas y valores de mi unidad, en función de la política y objetivos generales de la Universidad.</p>
4	<p>Tengo en cuenta los indicadores de satisfacción del personal y de los usuarios en la revisión de procesos y políticas.</p> <p>Reviso los indicadores de objetivos y procesos de mi unidad, teniendo en cuenta los resultados de los mismos.</p> <p>Mejoro los procesos, incorporando las conclusiones alcanzadas tras el proceso de revisión de los mismos.</p>

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

COMPETENCIA		DEFINICIÓN
CE4	CREATIVIDAD INNOVACIÓN	E <i>Introducir con éxito elementos y oportunidades de mejora, que contribuyan a la implantación o modificación de recursos, procesos y servicios, alineándolos con las expectativas de nuestros grupos de interés.</i>
NIVELES		CONDUCTAS
1		<p>Me arriesgo a apoyar ideas nuevas y creativas.</p> <p>Analizo aquellos aspectos que pueden ser objeto de mejora, buscando soluciones para alcanzar la misma.</p> <p>Realizo propuestas para intentar mejorar los procesos internos de mi Área/Unidad.</p>
2		<p>Rompo con esquemas tradicionales de trabajo.</p> <p>Busco las oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas.</p> <p>Muestro interés por aplicar los nuevos conocimientos a fin de estructurar formas más eficientes de realizar las tareas.</p>
3		<p>Propongo ideas nuevas y alternativas que sean viables y creativas.</p> <p>Aporto soluciones creativas a problemas inesperados.</p> <p>Busco nuevas formas de aplicar los conocimientos existentes.</p>
4		<p>Consigo que las innovaciones implantadas se consoliden.</p> <p>Me anticipo a los cambios y nuevos requerimientos, planteando ideas nuevas que mejoren los resultados.</p> <p>Propongo permanentemente formas más prácticas y eficientes de hacer las cosas, redefiniendo procesos e incluyendo mejoras evidentes.</p>

DECISIÓN

COMPETENCIA

DEFINICIÓN

CE5 DECISIÓN

Actuar con racionalidad, ante escenarios variables de incertidumbre o conflicto en la consecución de las metas de la Universidad, con una orientación hacia la mejora continua, aceptando mis responsabilidades y sin recelo ante el desprestigio.

NIVELES

CONDUCTAS

1

Soy firme a la hora de tomar decisiones en las actividades de mi trabajo diario, a fin de evitar retrasos en los resultados de las mismas.

No suelo demorarme en la toma de decisiones.

Tomo las decisiones ajustándome en la medida de la posible a las situaciones y a la información de la que dispongo en ese momento.

2

Si resulta necesario, cambio sobre la marcha de decisión para ajustarla a las nuevas circunstancias.

Analizo distintas opciones, tomando la mejor decisión posible entre las mismas.

Tomo la decisión pensando en la satisfacción del usuario y su repercusión en el grupo de trabajo.

3

Preveo la viabilidad de mis decisiones, analizando las posibles alternativas y seleccionando la más favorable para el cumplimiento de mis funciones.

Tomo las decisiones mas ajustadas al problema, analizándolas de forma global y asumiendo las consecuencias que de ella se deriven.

Ante situaciones sin precedentes, reacciono en el momento, llevando a cabo acciones resolutivas a medida que transcurren los acontecimientos.

4

Tomo la decisión, pensando en las metas de la Universidad de Cádiz y analizo las consecuencias de la misma, aprendiendo de la experiencia y asumiendo la responsabilidad que conlleva.

Defiendo con argumentos razonados y criterios objetivos mis decisiones.

Tomo la decisión con una clara orientación a resultados.

DESARROLLO DEL EQUIPO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
CE6 DESARROLLO DEL EQUIPO	<p><i>Empezar acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los miembros del equipo, detectando sus necesidades de desarrollo y ayudándoles a fomentar sus habilidades, iniciando actividades relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros. Generar adhesión, compromiso, fidelidad y confianza.</i></p>
NIVELES	CONDUCTAS
1	<p>Genero un clima que favorezca la comunicación fluida dentro del equipo. Identifico los talentos y capacidades de los miembros del equipo. Planifico reuniones periódicas para generar conciencia y realidad de equipo. Detecto las necesidades de desarrollo de los integrantes de mi equipo.</p>
2	<p>Asigno tareas que potencien las habilidades de mi equipo. Propongo actividades formativas que mejoren el desarrollo de los miembros de mi equipo. Fomento la colaboración y el compromiso de los miembros de mi equipo.</p>
3	<p>Reconozco y recompensó la fortaleza, los logros y el desarrollo de los miembros de mi equipo. Genero cohesión y confianza entre los miembros de mi equipo. Valoro positivamente la lealtad y la responsabilidad en el trabajo de los miembros de mi equipo.</p>
4	<p>Motivo a mi equipo para que continúen desarrollándose profesionalmente. Adapto mis criterios, forma de pensar y de enjuiciar situaciones, para alcanzar los objetivos previstos por mi equipo. Cuido mis actuaciones al ser un modelo a seguir por mi equipo.</p>

GESTIÓN DEL TIEMPO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
-------------	------------

CE7	GESTIÓN DEL TIEMPO DEL <i>Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.</i>
-----	---

NIVELES	CONDUCTAS
---------	-----------

1	Planifico mis tareas a corto plazo. Identifico mis horas de mayor energía para realizar las tareas más complejas. Comienzo a realizar las tareas más urgentes e importantes, aunque sean las que menos me guste acometer.
---	---

2	Establezco fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales. Reorganizo mis tareas, adaptándome a los cambios que puedan producirse. Utilizo herramientas informáticas para gestionar las tareas de mi puesto de trabajo.
---	---

3	Planifico las actividades periódicas y anuales. Distingo entre lo urgente y lo importante. Gestiono mi tiempo de forma eficiente, delegando las tareas que considero que otros pueden llevar a cabo sin problemas.
---	--

4	Priorizo las distintas actividades que debo llevar a cabo, ordenándolas según sean más o menos urgentes o importantes. Controlo la ejecución de las actividades periódicas y anuales, estableciendo los mecanismos necesarios (indicadores), para su cumplimiento. Cumplo con los objetivos previstos en el tiempo establecido.
---	---

HABILIDAD ANALÍTICA

COMPETENCIA		DEFINICIÓN
CE8	HABILIDAD ANALÍTICA	<i>Comprender las situaciones, identificar y resolver los problemas, desglosando sus partes constituyentes. Reconocer información significativa, realizar un análisis lógico, buscar y coordinar datos clave. Analizar y organizar datos financieros o estadísticos, estableciendo conexiones relevantes.</i>
NIVELES		CONDUCTAS
1		<p>Identifico los problemas.</p> <p>Comprendo los procesos de los que formo parte.</p> <p>Organizo la información relevante.</p>
2		<p>Organizo de forma sistemática la información relevante.</p> <p>Analizo la información, identificando problemas y coordinando aquellos datos relevantes.</p> <p>Analizo, organizo y establezco conexiones relevantes entre datos clave.</p>
3		<p>Anticipo escenarios y posibles problemas a partir de la descomposición de los datos manejados.</p> <p>Llevo a cabo comparaciones que me permitan detectar anomalías en las situaciones.</p> <p>Establezco relaciones entre datos numéricos y abstractos, que me permitan explicar o resolver problemas complejos.</p>
4		<p>Comprendo situaciones complejas, siendo capaz de desagregarlas en pequeñas partes.</p> <p>Recopilo información relevante y organizo las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.</p> <p>Manejo grandes flujos de información y datos que permitan la toma de decisiones estratégicas.</p>

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

COMPETENCIA		DEFINICIÓN
CE9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<i>Determinar eficazmente las metas y prioridades de mi tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos y estableciendo las oportunas medidas de control y seguimiento, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados.</i>
NIVELES		CONDUCTAS
	1	<p>Conozco las responsabilidades y objetivos de mi puesto de trabajo.</p> <p>Organizo el trabajo distribuyendo adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.</p> <p>Diariamente, antes de comenzar a trabajar, reviso las tareas pendientes y me organizo la jornada teniendo en cuenta criterios de prioridad y oportunidad.</p>
	2	<p>Planifico las actividades a desarrollar a corto y medio plazo, corrigiendo las previsiones iniciales si fuese necesario.</p> <p>Realizo controles periódicos de la evolución del trabajo del equipo/proyecto.</p> <p>Establezco prioridades en función de los tiempos establecidos y de los recursos de que dispongo.</p>
	3	<p>Participo en la planificación anual de los trabajos a realizar conforme a los objetivos propuestos para mi Unidad/proyecto.</p> <p>Promuevo reuniones con el personal y/o con las unidades implicadas para coordinar y organizar los trabajos en común.</p> <p>Llevo a cabo, regularmente, mediciones mediante indicadores, que me permitan conocer el grado de cumplimiento de los objetivos marcados.</p>
	4	<p>Preveo posibles contratiempos, estableciendo las medidas preventivas oportunas.</p> <p>Establezco objetivos a largo plazo que puedan mejorar la organización y realización de determinadas tareas, de acuerdo con mi equipo de trabajo.</p> <p>Establezco mecanismos de control para conocer los avances, poniendo en marcha modelos de evaluación de resultados.</p>

RIGUROSIDAD

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
-------------	------------

CE10 RIGUROSIDAD

Realizar el trabajo de forma minuciosa, estableciendo una sistemática de trabajo clara y ordenada, efectuando controles y comprobaciones a lo largo de todo el proceso.

NIVELES	CONDUCTAS
---------	-----------

1

Utilizo todas las posibles herramientas que faciliten la planificación de mi trabajo.

Llevo a cabo mi trabajo siguiendo un orden previamente establecido.

Examino con detenimiento el trabajo a realizar, revisando la documentación que consta en mi poder para realizar la tarea encomendada.

2

Preparo un planning de trabajo para llevar a cabo mis tareas.

Establezco prioridades en las tareas a realizar, de acuerdo con su grado de urgencia e importancia.

Compruebo que la tarea, una vez finalizada, se ha llevado a cabo dentro del tiempo estimado y de forma correcta.

3

Trabajo cumpliendo las pautas establecidas en los manuales de procedimientos u otros documentos de mi Unidad/Área.

Controlo, en algún momento del proceso, el grado de cumplimiento del mismo.

Utilizo, en algún momento del proceso, mecanismos de control para evaluar el progreso de la tarea.

4

Establezco mecanismos de control para evaluar el desarrollo de todos los procesos que se encuentran bajo mi responsabilidad.

Planteo nuevos métodos o alternativas para realizar un trabajo riguroso y de calidad.

Compruebo de forma sistemática, en distintos momentos del proceso, el grado de cumplimiento del mismo, tomando las medidas correctivas necesarias.

TRABAJO EN EQUIPO

COMPETENCIA		DEFINICIÓN
CE11	TRABAJO EN EQUIPO	<i>Trabajar y colaborar con otros, compartiendo recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes. Facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.</i>
NIVELES		CONDUCTAS
1		<p>Identifico mi puesto de trabajo como integrado en un equipo.</p> <p>Conozco y asumo mis funciones y las del resto de integrantes del equipo.</p> <p>Participo con entusiasmo en el grupo mostrándome receptivo a las propuestas que se realizan.</p>
2		<p>Valoro las contribuciones ajenas, aprendiendo de las mismas.</p> <p>Me mantengo informado de la evolución del trabajo de los distintos miembros del equipo y de las dificultades e incidencias que se les presentan.</p> <p>Me muestro accesible y colaborador en la resolución de los problemas que se plantean.</p>
3		<p>Genero un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación.</p> <p>Favorezco la implantación de las propuestas realizadas por el grupo.</p> <p>Animo a la creación de grupos de trabajo permanentes y voluntarios para mejorar la calidad de nuestro trabajo.</p> <p>Propongo y colaboro en la consecución de objetivos conjuntos.</p>
4		<p>Evalúo las propuestas acordadas proponiendo mejoras y reconociendo el trabajo realizado por el equipo.</p> <p>Analizo el ambiente laboral y preveo situaciones conflictivas disponiendo los medios necesarios para evitarlas.</p> <p>Establezco relaciones, dirijo y motivo al grupo.</p> <p>Expreso satisfacción personal por los éxitos de los demás.</p>

6. NIVELES REQUERIDOS POR PUESTO DE TRABAJO DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS

PUESTO TIPO		ORIENTACIÓN AL USUARIO				ORIENTACIÓN RESULTADOS				ADAPTABILIDAD CAMBIO				COMPROMISO				SOLUCIÓN PROBLEMAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FUNCIONARIO	Director Área																				
	Subdirector																				
	Jefe Servicio/Administrador/Jefe Dpto.																				
	Técnico Superior Informática																				
	Coordinador																				
	Jefe Biblioteca																				
	Técnico Medio Informática																				
	Asesor Técnico/Auditor																				
	Jefe Unidad																				
	Técnico Gabinete																				
	Técnico Gestión Recursos Información																				
	Jefe Gestión																				
	Técnico Especialista Informática																				
	Secretario/a/Cajero																				
	Gestor Departamento																				
Gestor/Auxiliar Base																					
Grupo E																					
LABORAL	Director Servicio/Subdirectora																				
	Subdirectora																				
	Titulado Superior																				
	Titulado Grado Medio																				
	Encargado Equipo																				
	Técnico Especialista S.T.O.E.M.																				
	Técnico Especialista Laboratorio																				
	Técnico Especialista																				
	Coordinador Servicios Conserjería																				
	Conductor Mecánico																				
	Delineante																				
	Técnico Auxiliar Conserjería																				
	Técnico Auxiliar Laboratorio																				
	Técnico Auxiliar																				
	Técnico Auxiliar Biblioteca																				
Técnico Especialista Patrón																					

7. NIVELES REQUERIDOS POR PUESTO TIPO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

PUESTO TIPO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS																																											
	APRENDIZAJE				COMUNICACIÓN				CONTROL DIRECTIVO				CREATIVIDAD E INNOVACIÓN				DECISIÓN				DESARROLLO DEL EQUIPO				GESTIÓN DEL TIEMPO				HABILIDAD ANALÍTICA				PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN				RIGUROSI- DAD				TRABAJO EN EQUIPO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
DIRECTOR DE ÁREA								X												X								X																
JEFE SERVICIO / ADMINISTRADOR												X								X								X																
COORDINADORES																				X								X												X				
JEFE UNIDAD / ENCARGADO EQUIPO				X																				X																X				
TÉCNICO SUPERIOR				X								X												X																				
TÉCNICO MEDIO			X																									X								X								
TÉCNICO ESPECIALISTA		X																														X				X								
TÉCNICO AUXILIAR	X																															X				X								
JEFE GESTIÓN / COORDINADORES CONSERJERÍA			X																																					X				
GESTOR		X																																										
SECRETARIO							X																					X												X				