



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía

Septiembre 2010



1. BASES DEL MODELO

Partimos de la necesidad de contar con un modelo de competencias, referido a las personas que trabajan en la Administración Pública Andaluza, que permita a la Junta de Andalucía como Organización, con sus fines, sus objetivos, sus metas, sus planes y sus actividades, responder a los retos que tiene planteados, entre los que destacamos:

- Dar respuesta a las obligaciones que plantea el EBEP, Ley 7/2007 de 12 de abril.
- Implantar la estrategia de modernización de los servicios públicos 2006-2010.
- Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía.

El modelo que se presenta a continuación, que tiene presente el primer reto enunciado, deriva fundamentalmente de este segundo reto. La estrategia de modernización descansa sobre 5 grandes líneas estratégicas:

- Administración próxima
 - Orientación a resultados y compromiso público
 - Creación de valor a través de las personas profesionales
 - Gestión del conocimiento
 - Cooperación
-
- Los resultados de la organización son fruto del desempeño de las personas, y este desempeño es causado a su vez por los comportamientos que éstas adoptan para conseguirlo, y estos comportamientos son tales y no otros, gracias a ciertas características de las personas que les permiten llevar a cabo determinadas conductas (conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones, rasgos de personalidad). En principio estas características son la base de las competencias.
 - El modelo contempla todas las líneas indicadas, pero atiende fundamentalmente a las capacidades para cumplir con el tercer eje: creación de valor a través de las personas profesionales.

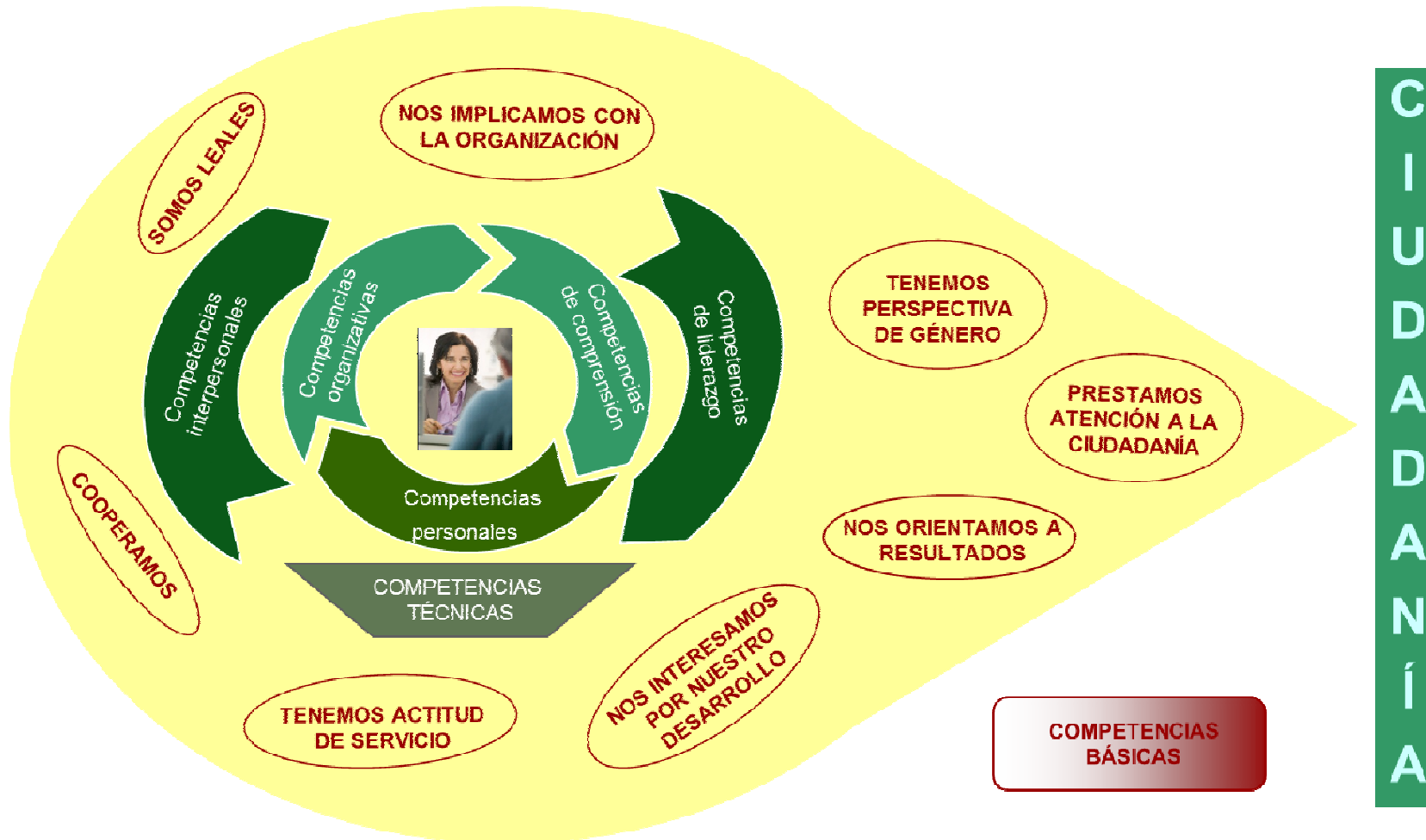
- Bajo este modelo definimos el término competencia como:

Conjunto integrado de destrezas, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad y motivaciones, que nos predisponen para desempeñar con éxito los requisitos de una ocupación en un contexto profesional dado.

- Como se ve no se abordan los conocimientos técnicos, necesarios para el correcto desempeño del puesto, que entendemos forman parte de modelos que trabajan con competencias técnicas.
- A la hora de elegir y desarrollar un modelo que dé cumplida respuesta a las capacidades que la Junta de Andalucía necesita, hemos tenido en cuenta cuatro factores que son clave para el éxito:
 - Niveles jerárquicos de la estructura a los que se va a aplicar la gestión por competencias.
 - El número de puestos y personas implicadas.
 - En qué procesos de recursos humanos impactarán las competencias una vez identificadas y definidas.
 - La necesidad de participación de la propia organización en el proceso de identificación y definición de las competencias.
- Otro de los elementos que caracterizan al modelo es su carácter conductista, es decir: las competencias son definiciones a las que se llega a través de la conceptualización de ciertas capacidades que permiten a las personas comportarse de una manera determinada en un puesto de trabajo. Esto significa que una competencia existe si y solo si una persona se comporta tal y como recoge la definición de la competencia.
- Por otro lado, los modelos conductistas se centran en la descripción de comportamientos para alcanzar un desempeño superior. Dentro de los modelos conductistas se ha trabajado con un modelo de competencias distintivas para los grupos A1, A2 y B, C1 y C2.



- El diccionario de competencias viene caracterizado por:
 - ➔ **NOMBRE DE LA COMPETENCIA**
 - ➔ **DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**
 - ➔ **INDICADORES CONDUCTUALES PARA CADA GRUPO**



- **COMPETENCIAS BÁSICAS**

- TENEMOS ACTITUD DE SERVICIO
- PRESTAMOS ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA
- NOS ORIENTAMOS A RESULTADOS
- NOS IMPLICAMOS CON LA ORGANIZACIÓN
- SOMOS LEALES
- COOPERAMOS
- NOS INTERESAMOS POR NUESTRO DESARROLLO
- TENEMOS PERSPECTIVA DE GÉNERO

- **COMPETENCIAS PERSONALES**

- SOMOS FLEXIBLES Y NOS ADAPTAMOS
- SOMOS CONFIABLES
- SABEMOS GESTIONAR EL ESTRÉS
- NOS ORIENTAMOS A LA ACCIÓN
- NOS COMPROMETEMOS

- **COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS**

- EJECUTAMOS LAS TAREAS
- ORGANIZAMOS LAS ACTIVIDADES
- ACTUAMOS DE MANERA AUTÓNOMA Y TOMAMOS DECISIONES
- PLANIFICAMOS Y GESTIONAMOS
- DESARROLLAMOS VISIÓN ESTRATÉGICA

- **COMPETENCIAS DE COMPRENSIÓN**

- ENTENDEMOS Y TRATAMOS LA INFORMACIÓN
- ANALIZAMOS LA INFORMACIÓN
- INTEGRAMOS LA INFORMACIÓN
- INNOVAMOS
- CONCEPTUALIZAMOS

- **COMPETENCIAS INTERPERSONALES**

- NOS COMUNICAMOS Y COMPRENDEMOS
- TRABAJAMOS EN EQUIPO
- INFLUIMOS
- CONSTRUIMOS Y DESARROLLAMOS RELACIONES

- **COMPETENCIAS DE LIDERAZGO**

- ENSEÑAMOS Y APOYAMOS
- DIRIGIMOS
- MOTIVAMOS
- DESARROLLAMOS
- INSPIRAMOS



- **COMPETENCIAS BÁSICAS**

- TENEMOS ACTITUD DE SERVICIO
- PRESTAMOS ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA
- NOS ORIENTAMOS A RESULTADOS
- NOS IMPLICAMOS CON LA ORGANIZACIÓN
- SOMOS LEALES
- COOPERAMOS
- NOS INTERESAMOS POR NUESTRO DESARROLLO
- TENEMOS PERSPECTIVA DE GÉNERO

Son las competencias sobre las que construimos la organización. Sin ellas nuestra organización no tiene sentido; podríamos alcanzar buenos resultados, pero nunca los resultados que se esperan. Afectan a todos los miembros de la organización por igual.

→ **Tenemos actitud de servicio**

Servimos al interés general realizando las actuaciones demandadas, facilitando y mejorando el bienestar y la calidad de vida de la ciudadanía.

→ **Prestamos atención a la ciudadanía**

Nos centramos en la ciudadanía para prestarles servicios de calidad y facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

→ **Nos orientamos a resultados**

Nos comportamos con afán, voluntad y ambición para obtener los resultados deseados, mediante acciones o iniciativas orientadas al fin, respetando los tiempos y asumiendo nuestras responsabilidades.

→ **Nos Implicamos con la organización**

Somos conscientes del lugar que ocupamos dentro de la Junta de Andalucía y del impacto que generan nuestras actuaciones. Mostramos voluntad para conocer y llevar a cabo los procesos y procedimientos para actuar eficazmente y alcanzar los objetivos fijados.

→ **Somos leales**

Apoyamos, transmitimos y ejecutamos, con espíritu crítico-constructivo, todas y cada una de las decisiones tomadas.

→ **Cooperamos**

Compartimos la información y el conocimiento, aportando propuestas de mejora o colaborando en su implantación con objeto de mejorar el desarrollo de las actividades y garantizar la consecución de los objetivos planteados.



→ **Nos interesamos por nuestro desarrollo**

Nos preocupamos por realizar actividades para nuestro crecimiento personal y profesional que nos permitirá realizar con excelencia las actividades encomendadas.

→ **Tenemos perspectiva de género**

Tenemos presente en el desarrollo de nuestro trabajo el principio de igualdad entre mujeres y hombres.



- **COMPETENCIAS PERSONALES**

- SOMOS FLEXIBLES Y NOS ADAPTAMOS
- SOMOS CONFIABLES
- SABEMOS GESTIONAR EL ESTRÉS
- NOS ORIENTAMOS A LA ACCIÓN
- NOS COMPROMETEMOS

Son las competencias que tienen que ver con los comportamientos relacionados con la efectividad personal.

→ **Somos flexibles y nos adaptamos**

Comprendemos y apreciamos perspectivas diferentes para adaptarnos a nuevas situaciones y aceptamos cambios en la organización y en el entorno.

→ **Somos confiables**

Cumplimos nuestros compromisos y respetamos los plazos acordados haciéndonos merecedores de confianza.

→ **Sabemos gestionar el estrés**

Controlamos las emociones en situaciones de presión, ambigüedad o adversidad y evitamos que afecten a nuestro desempeño.

→ **Nos orientamos a la acción**

Reconocemos las oportunidades, influimos activamente en los acontecimientos, definimos actuaciones y las llevamos a cabo según lo acordado y con los medios disponibles.

→ **Nos comprometemos**

Somos conscientes y asumimos nuestras responsabilidades y nuestra contribución a los resultados de la organización.



- **COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS**

- EJECUTAMOS LAS TAREAS
- ORGANIZAMOS LAS ACTIVIDADES
- ACTUAMOS DE MANERA AUTÓNOMA Y TOMAMOS DECISIONES
- PLANIFICAMOS Y GESTIONAMOS
- DESARROLLAMOS VISIÓN ESTRATÉGICA

Son las competencias relacionadas con la capacidad de la persona de organizarse a sí misma y a los demás.

→ **Ejecutamos las tareas**

Realizamos las tareas propias del puesto de manera autónoma de acuerdo con las instrucciones establecidas y las normas vigentes, con los medios que disponemos y los utilizamos de forma responsable y cuidadosa.

→ **Organizamos las actividades**

Establecemos prioridades, trabajamos de manera sistemática y somos capaces de mantener el ritmo aún en momentos de gran carga de trabajo, respetando los plazos de tiempo asignados.

→ **Actuamos de manera autónoma y tomamos decisiones**

Somos capaces, ante acontecimientos imprevistos, de comprender la situación, buscar alternativas, adoptar soluciones de acuerdo al análisis de las instrucciones que poseemos, nos responsabilizamos de las mismas y evitamos implicar de forma innecesaria a los demás.

→ **Planificamos y gestionamos**

Establecemos de manera proactiva los objetivos y las prioridades, prevemos los obstáculos, definimos las acciones, los plazos y los medios necesarios, hacemos el seguimiento de los proyectos y adaptamos las actuaciones para alcanzar los resultados esperados.

→ **Desarrollamos visión estratégica**

Elaboramos e implantamos planes estratégicos; revisamos y actualizamos los procesos y los procedimientos; comprendemos las consecuencias de nuestras decisiones en la Junta Andalucía y en el entorno; buscamos la mejora continua y promovemos el cambio centrados en la optimización de los resultados.



- **COMPETENCIAS DE COMPRENSIÓN**

- ENTENDEMOS Y TRATAMOS LA INFORMACIÓN
- ANALIZAMOS LA INFORMACIÓN
- INTEGRAMOS LA INFORMACIÓN
- INNOVAMOS
- CONCEPTUALIZAMOS

Son las competencias relacionadas con la comprensión de la información y la elaboración de modelos y soluciones.

→ Entendemos y tratamos la información

Comprendemos la información que está a nuestra disposición y buscamos y reunimos la información que necesitamos para realizar nuestro trabajo; somos capaces de detectar datos erróneos y buscar los que faltan para presentar la información de manera apropiada a las necesidades de las personas destinatarias en los plazos establecidos.

→ Analizamos la información

Profundizamos en la información, distinguimos lo relevante de lo accesorio e identificamos con sentido crítico los asuntos y las relaciones claves a partir de la información disponible; relacionamos y comparamos datos de diferentes fuentes; identificamos relaciones de causa efecto.

→ Integramos la información

Comprendemos las situaciones o problemas relacionando datos, viendo la globalidad y realizando conexiones entre datos o situaciones que no están obviamente relacionadas, y extraemos conclusiones que nos permiten generar soluciones alternativas.

→ Innovamos

Aportamos ideas nuevas, imaginativas y originales y las ponemos en práctica para generar valor.

→ Conceptualizamos

Pensamos en términos globales sin perdernos en los detalles y somos capaces de desarrollar soluciones adecuadas al contexto.



- **COMPETENCIAS INTERPERSONALES**

- NOS COMUNICAMOS Y COMPRENDEMOS
- TRABAJAMOS EN EQUIPO
- INFLUIMOS
- CONSTRUIMOS Y DESARROLLAMOS RELACIONES

Son las competencias que intervienen en la relación cotidiana entre las personas de la organización facilitando el flujo de información y permitiendo la construcción de redes sociales y equipos de trabajo.

→ **Nos comunicamos y comprendemos**

Transmitimos los mensajes de forma efectiva, con una terminología estructurada y correcta; adaptamos el estilo de comunicación a la persona interlocutora y al contexto; nos ponemos en el lugar de los demás y escuchamos para primero comprender y después aportar el correspondiente punto de vista, y así establecer vínculos basados en la confianza.

→ **Trabajamos en equipo**

Nos comprometemos con los demás para trabajar conjuntamente, con objeto de alcanzar las metas establecidas, asumiendo ser parte del equipo, respetando y complementando los roles de cada miembro.

→ **Influimos**

Causamos un efecto positivo en los demás para conseguir que acepten las ideas propias, para crear sinergias a través de la negociación eficaz con argumentos y para que las personas estén predispuestas al beneficio mutuo.

→ **Construimos y desarrollamos relaciones**

Construimos una red de contactos que posibilite mantener relaciones formales e informales basadas en la confianza, para conseguir intercambios efectivos que enriquezcan a la persona y a la organización que permitan desde afrontar situaciones puntuales hasta realizar alianzas estratégicas.



- **COMPETENCIAS DE LIDERAZGO**

- ENSEÑAMOS Y APOYAMOS
- DIRIGIMOS
- MOTIVAMOS
- DESARROLLAMOS
- INSPIRAMOS

Son las competencias que contribuyen directamente al desarrollo de las personas y a una mayor aportación de valor de las mismas a la organización.

→ Enseñamos y Apoyamos

Transmitimos, transferimos y compartimos los conocimientos, habilidades y métodos de manera formal e informal; damos ejemplo y apoyamos a las personas en su quehacer diario; ayudamos cuando nos necesitan.

→ Dirigimos

Establecemos directrices con claridad para orientar las actividades de los demás, dentro de un marco de actuación apropiado con sus límites correspondientes; controlamos los resultados tanto parciales como definitivos que se valoran en función de los objetivos establecidos.

→ Motivamos

Adecuamos el estilo de liderazgo para involucrar y motivar a las personas; reconocemos y valoramos la aportación de los demás; delegamos funciones, asignamos recursos y compartimos las responsabilidades de acuerdo con las capacidades y medios disponibles.

→ Desarrollamos

Generamos y promovemos el progreso personal y profesional de los demás; fomentamos el desarrollo de las competencias por medio de aprendizajes formales e informales; exponemos con claridad qué esperamos de los demás, reconocemos las fortalezas y apoyamos las oportunidades de mejora.

→ Inspiramos

Transmitimos a los demás la visión y los valores de la organización; asumimos el papel de referente y contribuimos a generar un clima de entusiasmo por el proyecto conjunto que sea sostenible en el tiempo.

MAPA DE COMPETENCIAS POR NIVELES

3.1. Nivel 12-17

- **Somos flexibles y nos adaptamos**
- **Somos confiables**
- **Sabemos gestionar el estrés**
- **Ejecutamos las tareas**
- **Entendemos y tratamos la información**
- **Nos comunicamos y comprendemos**
- **Trabajamos en equipo**
- **Enseñamos y apoyamos**

id Competencia	Descripción	id Comportamiento
9 Somos flexibles y nos adaptamos	Comprendemos y apreciamos perspectivas diferentes para adaptarnos a nuevas situaciones y aceptamos cambios en la organización y en el entorno.	<p>2 <i>Acepta los cambios que le son propuestos en sus tareas y se esfuerza por llevarlos a cabo.</i></p> <p>3 <i>Ante nuevas situaciones, cambia su comportamiento y manera de actuar cuando se lo sugieren.</i></p> <p>1 <i>Comprende perspectivas diferentes, cambiando ciertas conductas a fin de adaptarse a nuevas situaciones.</i></p> <p>4 <i>Modifica su comportamiento siguiendo las instrucciones recibidas.</i></p> <p>5 <i>Muestra compromiso con las metodologías y herramientas que dispone la organización para facilitar su adaptación a nuevas situaciones.</i></p>
10 Somos confiables	Cumplimos nuestros compromisos y respetamos los plazos acordados haciéndonos merecedores de confianza.	<p>9 <i>Cumple sus compromisos en los plazos fijados.</i></p> <p>8 <i>En sus interacciones con otras personas manifiesta sinceridad y respeto.</i></p> <p>10 <i>Inspira confianza por la coherencia que mantiene entre sus palabras y sus actuaciones.</i></p> <p>7 <i>Muestra autodisciplina, puntualidad y precisión en las tareas que ejecuta.</i></p> <p>6 <i>Realiza su trabajo con responsabilidad.</i></p>



id	Competencia	Descripción	id	Comportamiento
11	Sabemos gestionar el estrés	Controlamos las emociones en situaciones de presión, ambigüedad o adversidad y evitamos que afecten a nuestro desempeño.	11	<i>Domina sus emociones y mantiene la calma bajo presión.</i>
			13	<i>Encaja las quejas y actitudes negativas de personas de su entorno manteniendo el control.</i>
			14	<i>Mantiene la eficacia en su actuación en condiciones de trabajo difíciles.</i>
			15	<i>Muestra autoconfianza en situaciones de estrés.</i>
			12	<i>Se mantiene centrado o centrada en situaciones de gran carga de trabajo.</i>
14	Ejecutamos las tareas	Realizamos las tareas propias del puesto de manera autónoma de acuerdo con las instrucciones establecidas y las normas vigentes, con los medios que disponemos y los utilizamos de forma responsable y cuidadosa.	26	<i>Atiende a las consignas vigentes para la ejecución de sus tareas.</i>
			25	<i>Realiza sus tareas de manera autónoma.</i>
			28	<i>Utiliza los medios necesarios de manera autónoma.</i>
			27	<i>Utiliza los medios técnicos a su disposición para la ejecución de las tareas.</i>

id	Competencia	Descripción	id	Comportamiento
19	Entendemos y tratamos la información	Comprendemos la información que está a nuestra disposición y buscamos y reunimos la información que necesitamos para realizar nuestro trabajo; somos capaces de detectar datos erróneos y buscar los que faltan para presentar la información de manera apropiada a las necesidades de las personas destinatarias en los plazos establecidos.	20	<i>Busca informaciones dentro de un marco claramente definido.</i>
			17	<i>Desempeña el trabajo adecuadamente aun sin recibir todas las explicaciones al respecto.</i>
			23	<i>Elabora informaciones estructuradas en un plazo determinado.</i>
			16	<i>Entiende las instrucciones básicas para el desempeño de su trabajo.</i>
			24	<i>Trata las informaciones recogidas siguiendo unas directrices claras.</i>
24	Nos comunicamos y comprendemos	Transmitimos los mensajes de forma efectiva, con una terminología estructurada y correcta; adaptamos el estilo de comunicación a la persona interlocutora y al contexto; nos ponemos en el lugar de los demás y escuchamos para primero comprender y después aportar el correspondiente punto de vista, y así establecer vínculos basados en la confianza.	33	<i>Busca el equilibrio justo entre el exceso de confianza y la distancia.</i>
			30	<i>Completa documentos sin faltas de ortografía y gramática.</i>
			31	<i>Demuestra interés por el contexto de las personas planteando preguntas abiertas.</i>
			29	<i>Se expresa de manera clara y emplea palabras precisas.</i>
			32	<i>Se pone en el lugar de los demás adoptando su marco de reflexión.</i>
25	Trabajamos en equipo	Nos comprometemos con los demás para trabajar conjuntamente, con objeto de alcanzar las metas establecidas, asumiendo ser parte del equipo, respetando y complementando los roles de cada miembro.	37	<i>Comunica sus opiniones e ideas a sus compañeros y compañeras.</i>
			38	<i>Facilita las informaciones exactas a sus compañeros y compañeras, comparte su experiencia con ellos y ellas.</i>
			36	<i>Favorece el espíritu de equipo estimulando la colaboración y el compromiso de los integrantes del equipo.</i>



35 *Fomenta un ambiente distendido en el grupo.*

34 *Se integra fácilmente en el equipo.*

id Competencia	Descripción	id Comportamiento
28 Enseñamos y apoyamos	Transmitimos, transferimos y compartimos los conocimientos, habilidades y métodos de manera formal e informal; damos ejemplo y apoyamos a las personas en su quehacer diario; ayudamos cuando nos necesitan.	<p>41 <i>Asume el papel de tutor o tutora y de asesor o asesora ante nuevas incorporaciones.</i></p> <p>42 <i>Brinda la ayuda necesaria a los compañeros y las compañeras cuando éstos tienen un problema.</i></p> <p>39 <i>Comunica sus conocimientos y experiencia en el lugar de trabajo explicando a sus compañeros y compañeras cómo realizar eficazmente una tarea.</i></p> <p>43 <i>Muestra, a través de una conducta ejemplar, cómo debe ejercerse la función.</i></p> <p>40 <i>Realiza demostraciones de procedimientos y métodos de trabajo.</i></p>

MAPA DE COMPETENCIAS POR NIVELES

3.2. Nivel 18-22

- **Somos flexibles y nos adaptamos**
- **Somos confiables**
- **Sabemos gestionar el estrés**
- **Nos comprometemos**
- **Organizamos las actividades**
- **Actuamos de manera autónoma y tomamos decisiones**
- **Entendemos y tratamos la información**
- **Analizamos la información**
- **Trabajamos en equipo**
- **Enseñamos y apoyamos**

id Competencia	Descripción	id Comportamiento
9 Somos flexibles y nos adaptamos	Comprendemos y apreciamos perspectivas diferentes para adaptarnos a nuevas situaciones y aceptamos cambios en la organización y en el entorno.	<p>46 <i>Adapta su comportamiento a fin de lograr hacer frente a diversas situaciones.</i></p> <p>47 <i>Ajusta su conducta para conseguir los objetivos marcados.</i></p> <p>48 <i>Aplica las metodologías y herramientas propuestas por la organización para adaptarse a los cambios.</i></p> <p>44 <i>Comprende perspectivas diferentes, cambiando convicciones y conductas con el fin de adaptarse a nuevas situaciones.</i></p> <p>45 <i>Revisa las tareas de las que es responsable y las cambia cuando advierte que es necesario.</i></p>
10 Somos confiables	Cumplimos nuestros compromisos y respetamos los plazos acordados haciéndonos merecedores de confianza.	<p>50 <i>Asume la responsabilidad de que los compromisos adoptados se cumplan en el plazo previsto.</i></p> <p>53 <i>Manifiesta autodisciplina llevando a cabo lo que considera correcto en cada situación.</i></p> <p>51 <i>Mantiene relaciones con los demás basadas en el respeto y la confianza.</i></p> <p>49 <i>Se esmera en realizar sus tareas con precisión.</i></p> <p>52 <i>Sus actuaciones son previsibles ya que de manera sistemática hay coherencia entre sus palabras y sus actuaciones.</i></p>

id Competencia	Descripción	id Comportamiento
11 Sabemos gestionar el estrés	Controlamos las emociones en situaciones de presión, ambigüedad o adversidad y evitamos que afecten a nuestro desempeño.	<p>54 <i>Domina sus emociones y mantiene la calma bajo presión.</i></p> <p>57 <i>Encaja las quejas y actitudes negativas de personas de su entorno manteniendo el control.</i></p> <p>58 <i>Manifiesta autoconfianza y resolución para emprender acciones en situaciones de estrés.</i></p> <p>55 <i>Muestra seguridad y autoconfianza en situaciones adversas.</i></p> <p>56 <i>Permanece centrado o centrada en sus actividades en condiciones de trabajo difíciles.</i></p>
13 Nos comprometemos	Somos conscientes y asumimos nuestras responsabilidades y nuestra contribución a los resultados de la organización.	<p>61 <i>Asume y transmite las decisiones aun cuando personalmente no las suscriba.</i></p> <p>62 <i>Se comporta de acuerdo a lo que considera los valores y expectativas de la organización.</i></p> <p>60 <i>Se organiza con otras personas y colabora con ellas para conseguir los objetivos en el plazo fijado.</i></p> <p>59 <i>Trabaja contra reloj para solucionar imprevistos o problemas dentro del plazo previsto.</i></p>

id Competencia	Descripción	id Comportamiento
15 Organizamos las actividades	Establecemos prioridades, trabajamos de manera sistemática y somos capaces de mantener el ritmo aun en momentos de gran carga de trabajo, respetando los plazos de tiempo asignados.	<p>75 <i>Ejecuta sistemáticamente las tareas y adopta un enfoque y un método de trabajo eficaces.</i></p> <p>76 <i>Estructura y organiza las actividades subdividiéndolas en tareas.</i></p> <p>73 <i>Fija prioridades teniendo en cuenta los plazos asignados.</i></p> <p>74 <i>Gestiona la importancia y la urgencia de las tareas.</i></p> <p>72 <i>Organiza el trabajo en función de las misiones encomendadas.</i></p>
16 Actuamos de manera autónoma y tomamos decisiones	Somos capaces, ante acontecimientos imprevistos, de comprender la situación, buscar alternativas, adoptar soluciones de acuerdo al análisis de las instrucciones que poseemos, nos responsabilizamos de las mismas y evitamos implicar de forma innecesaria a los demás.	<p>77 <i>Mantiene su capacidad de actuación ante situaciones nuevas, desconocidas o inesperadas.</i></p> <p>80 <i>Propone distintas alternativas cuando la ejecución de tareas plantea problemas.</i></p> <p>79 <i>Reacciona de forma autónoma y eficaz a los problemas que pueden surgir en el día a día.</i></p> <p>78 <i>Realiza las actuaciones necesarias para solventar situaciones inesperadas.</i></p> <p>81 <i>Toma decisiones aun cuando no disponga de toda la información.</i></p>
19 Entendemos y tratamos la información	Comprendemos la información que está a nuestra disposición y buscamos y reunimos la información que necesitamos para realizar nuestro trabajo; somos capaces de detectar datos erróneos y buscar	<p>63 <i>Comprueba las informaciones recibidas y detecta eventuales fallos o errores.</i></p> <p>67 <i>Elabora la información al redactar los informes que remite a otras personas.</i></p>

id Competencia	Descripción	id Comportamiento
	los que faltan para presentar la información de manera apropiada a las necesidades de las personas destinatarias en los plazos establecidos.	<p>66 <i>Interpreta y adapta los datos para convertirlos en informaciones relevantes para la persona destinataria.</i></p> <p>65 <i>Trata las informaciones de acuerdo con los procedimientos y sistemas reglamentarios.</i></p> <p>64 <i>Trata un gran volumen de informaciones en un plazo limitado.</i></p>
20 Analizamos la información	Profundizamos en la información, distinguimos lo relevante de lo accesorio e identificamos con sentido crítico los asuntos y las relaciones claves a partir de la información disponible; relacionamos y comparamos datos de diferentes fuentes; identificamos relaciones de causa efecto.	<p>71 <i>Analiza la información recibida de manera minuciosa y realiza críticas pertinentes sobre la misma.</i></p> <p>69 <i>Estudia las informaciones recibidas para poder sacar las conclusiones oportunas.</i></p> <p>68 <i>Evalúa diversas informaciones para resumirlas a lo esencial.</i></p> <p>70 <i>Resume el contenido de los documentos distinguiendo lo relevante de lo accesorio.</i></p>
25 Trabajamos en equipo	Nos comprometemos con los demás para trabajar conjuntamente, con objeto de alcanzar las metas establecidas, asumiendo ser parte del equipo, respetando y complementando los roles de cada miembro.	<p>85 <i>Ayuda a otras personas facilitándoles las informaciones técnicas necesarias.</i></p> <p>84 <i>Debata acerca de los problemas laborales con sus compañeros y compañeras para que dispongan de las mismas informaciones y mejorar la sintonía.</i></p> <p>82 <i>Favorece el espíritu de equipo estimulando la colaboración y el compromiso de los integrantes del equipo.</i></p> <p>86 <i>Procura llegar a un consenso con sus compañeros y compañeras dentro del equipo.</i></p> <p>83 <i>Se asegura de que las informaciones fluyan correctamente para maximizar las posibilidades de conseguir resultados colectivos.</i></p>

id Competencia	Descripción	id Comportamiento
28 Enseñamos y apoyamos	Transmitimos, transferimos y compartimos los conocimientos, habilidades y métodos de manera formal e informal; damos ejemplo y apoyamos a las personas en su quehacer diario; ayudamos cuando nos necesitan.	<p>91 <i>Asume el papel de referente para los más cercanos, en cuanto a su manera de proceder.</i></p> <p>88 <i>Cuando encomienda una tarea, acuerda claramente lo que hay que hacer y el plazo del que se dispone.</i></p> <p>87 <i>Da instrucciones claras a sus compañeros y compañeras cuando les encomienda una tarea.</i></p> <p>90 <i>Muestra a las personas compañeras menos experimentadas cómo ejecutar las tareas y forma a las nuevas incorporaciones.</i></p> <p>89 <i>Supervisa el proceso y los resultados de los integrantes del equipo comprobando que se realizan según las reglas y procedimientos previstos.</i></p>

MAPA DE COMPETENCIAS POR NIVELES

3.3. Nivel 23-25

- Nos orientamos a la acción
- Nos comprometemos
- Actuamos de manera autónoma y tomamos decisiones
- Planificamos y gestionamos
- Analizamos la información
- Integramos la información
- Innovamos
- Influidmos
- Dirigimos
- Motivamos

id Competencia	Descripción	id Comportamiento
12 Nos orientamos a la acción	Reconocemos las oportunidades, influimos activamente en los acontecimientos, definimos actuaciones y las llevamos a cabo según lo acordado.	<p>96 <i>Asume la responsabilidad de las actividades que atañen a su unidad.</i></p> <p>92 <i>Desempeña sus actividades correctamente en calidad y plazo.</i></p> <p>93 <i>Formula propuestas de mejora para los procedimientos.</i></p> <p>94 <i>Planifica, organiza y realiza un seguimiento adecuado de sus actividades.</i></p> <p>95 <i>Se muestra flexible con el fin de llevar a cabo sus actividades dentro del plazo fijado.</i></p>
13 Nos comprometemos	Somos conscientes y asumimos nuestras responsabilidades y nuestra contribución a los resultados de la organización.	<p>100 <i>Asume las propuestas de mejora de los procedimientos existentes.</i></p> <p>97 <i>Defiende las decisiones tomadas aunque personalmente no las suscriba completamente.</i></p> <p>98 <i>Desempeña sus actividades invirtiendo el tiempo y la energía necesarios para conseguir los objetivos de la organización.</i></p> <p>99 <i>Respeto reglas y procedimientos vigentes de manera correcta y objetiva.</i></p> <p>101 <i>Se comporta de acuerdo con los valores y expectativas de la organización.</i></p>



id	Competencia	Descripción	id	Comportamiento
16	Actuamos de manera autónoma y tomamos decisiones	Somos capaces, ante acontecimientos imprevistos, de comprender la situación, buscar alternativas, adoptar soluciones de acuerdo al análisis de las instrucciones que poseemos, nos responsabilizamos de las mismas y evitamos implicar de forma innecesaria a los demás.	121	<i>Emprende acciones definidas y orientadas sopesando las ventajas e inconvenientes de las diferentes opciones.</i>
			119	<i>Llega a acuerdos acerca de cómo se implementan soluciones en colaboración con otras instancias.</i>
			118	<i>Resuelve las situaciones problemáticas basándose en sus propios conocimientos y experiencia.</i>
			122	<i>Resuelve los problemas de forma autónoma en su ámbito de actuación.</i>
			120	<i>Toma decisiones pertinentes y oportunas habida cuenta de la información de que dispone.</i>
17	Planificamos y gestionamos	Establecemos de manera proactiva los objetivos y las prioridades, prevemos los obstáculos, definimos las acciones, los plazos y los medios necesarios, hacemos el seguimiento de los proyectos y adaptamos las actuaciones para alcanzar los resultados esperados.	126	<i>Anticipa soluciones ante futuros obstáculos.</i>
			124	<i>Define los objetivos para que se adecuen al medio y largo plazo.</i>
			125	<i>Elabora planes de acción proactivos, teniendo en cuenta los futuros obstáculos.</i>
			123	<i>Planifica acciones teniendo en cuenta los medios y recursos de los que dispone.</i>
			127	<i>Realiza el seguimiento de los plazos, costes, actividades y recursos.</i>

id Competencia	Descripción	id Comportamiento
20 Analizamos la información	Profundizamos en la información, distinguimos lo relevante de lo accesorio e identificamos con sentido crítico los asuntos y las relaciones claves a partir de la información disponible; relacionamos y comparamos datos de diferentes fuentes; identificamos relaciones de causa efecto.	<p>105 <i>Analiza datos y detecta las incongruencias en ellos.</i></p> <p>103 <i>Contrasta las informaciones recibidas cuando duda de su autenticidad o veracidad o si resultan poco claras.</i></p> <p>104 <i>Distingue las informaciones pertinentes de las que carecen de interés en el ámbito de su misión.</i></p> <p>106 <i>Entresaca rápidamente lo esencial dentro de un gran volumen de informaciones, lo que le permite sacar conclusiones pertinentes.</i></p> <p>102 <i>Examina las informaciones recibidas y solicita información adicional si es preciso.</i></p>
21 Integramos la información	Comprendemos las situaciones o problemas relacionando datos, viendo la globalidad y realizando conexiones entre datos o situaciones que no están obviamente relacionadas, y extraemos conclusiones que nos permiten generar soluciones alternativas.	<p>111 <i>Busca informaciones adecuadas entre un gran número de fuentes para sustentar informes llegando a conclusiones lógicas.</i></p> <p>108 <i>Establece las relaciones adecuadas entre las diferentes reglamentaciones.</i></p> <p>109 <i>Extrae conclusiones correctas en base a multitud de informaciones.</i></p> <p>110 <i>Integra informaciones fragmentadas para llegar a conclusiones lógicas.</i></p> <p>107 <i>Sugiere alternativas para lograr soluciones.</i></p>



id	Competencia	Descripción	id	Comportamiento
22	Innovamos	Aportamos ideas nuevas, imaginativas y originales y las ponemos en práctica para generar valor.	114	<i>Descubre nuevas relaciones entre datos existentes.</i>
			116	<i>Enfoca las situaciones desde perspectivas novedosas.</i>
			117	<i>Pone en práctica nuevas ideas que aportan valor.</i>
			115	<i>Relaciona las ideas de los demás en una nueva forma de pensar.</i>
			113	<i>Se percata de aspectos desconocidos que no se derivan de contenidos existentes.</i>
			112	<i>Sugiere ideas originales y desconocidas en su propia área de especialidad.</i>
26	Influimos	Causamos un efecto positivo en los demás para conseguir que acepten las ideas propias, para crear sinergias a través de la negociación eficaz con argumentos y para que las personas estén predispuestas al beneficio mutuo.	129	<i>Combina creatividad y saber hacer técnico en sus argumentos.</i>
			131	<i>Crea acuerdos de ganar-ganar ponderando consecuencias, proponiendo alternativas y adoptando un enfoque positivo de la legislación.</i>
			130	<i>Es capaz de llegar a soluciones satisfactorias para todas las partes en sus campos de negociación.</i>
			132	<i>Negocia con talante constructivo sobre situaciones difíciles, y propone soluciones y compromisos realistas.</i>
			128	<i>Propone alternativas controladas para convencer a los demás.</i>

29 Dirigimos

Establecemos directrices con claridad para orientar las actividades de los demás, dentro de un marco de actuación apropiado con sus límites correspondientes; controlamos los resultados tanto parciales como definitivos que se valoran en función de los objetivos establecidos.

- 137 *Combina las competencias de las diferentes personas colaboradoras en busca de la complementariedad más eficaz.*
 - 133 *Coordina las actividades de los diferentes miembros del equipo.*
 - 134 *Dirige a los integrantes hacia un mismo objetivo organizativo.*
 - 136 *Evalúa y realiza un seguimiento de la contribución de cada persona colaboradora.*
 - 135 *Indica directrices, guías y criterios sobre la manera en que deben ser alcanzados los objetivos de la organización.*
-

30 Motivamos

Adecuamos el estilo de liderazgo para involucrar y motivar a las personas; reconocemos y valoramos la aportación de los demás; delegamos funciones, asignamos recursos y compartimos las responsabilidades de acuerdo con las capacidades y medios disponibles.

- 139 *Contagia ilusión y transmite el valor y el sentido de cada actividad o proyecto.*
 - 141 *Establece de forma dialogada criterios de desempeño, clarifica expectativas y reconoce las contribuciones de las personas devolviendo información de forma continuada.*
 - 140 *Favorece la delegación responsable, capacitando y asignando recursos a las personas colaboradoras.*
 - 138 *Genera confianza en las personas del equipo y les apoya en las dificultades.*
 - 142 *Transmite su saber hacer y su experiencia "sobre el terreno" a las personas colaboradoras.*
-

MAPA DE COMPETENCIAS POR NIVELES

3.4. Nivel 26-30

- Nos orientamos a la acción
- Nos comprometemos
- Planificamos y gestionamos
- Desarrollamos visión estratégica
- Innovamos
- Conceptualizamos
- Influimos
- Construimos y desarrollamos relaciones
- Motivamos
- Desarrollamos
- Inspiramos

id Competencia	Descripción	id Comportamiento
12 Nos orientamos a la acción	Reconocemos las oportunidades, influimos activamente en los acontecimientos, definimos actuaciones y las llevamos a cabo según lo acordado.	<p>147 <i>Asume la responsabilidad de los errores que se producen.</i></p> <p>144 <i>Consigue resultados dentro de los plazos fijados.</i></p> <p>143 <i>Define acciones a emprender para alcanzar resultados.</i></p> <p>145 <i>Define soluciones ambiciosas y realistas tanto para sí como para su equipo.</i></p> <p>146 <i>Se responsabiliza de la exactitud técnica de las soluciones propuestas.</i></p>
13 Nos comprometemos	Somos conscientes y asumimos nuestras responsabilidades y nuestra contribución a los resultados de la organización.	<p>152 <i>Asume responsabilidades e iniciativas para mejorar la Junta de Andalucía.</i></p> <p>151 <i>Busca activamente oportunidades para cumplir con los objetivos y misión de la Junta de Andalucía.</i></p> <p>150 <i>Defiende las decisiones tomadas aun cuando personalmente no las suscriba completamente.</i></p> <p>148 <i>Muestra disposición a realizar esfuerzos importantes en beneficio de la organización.</i></p> <p>149 <i>Se basa en los valores de la Junta de Andalucía para clarificar las alternativas y tomar las decisiones adecuadas.</i></p>



17 Planificamos y gestionamos

Establecemos de manera proactiva los objetivos y las prioridades, prevemos los obstáculos, definimos las acciones, los plazos y los medios necesarios, hacemos el seguimiento de los proyectos y adaptamos las actuaciones para alcanzar los resultados esperados.

170 *Adapta la ejecución a los medios de los que dispone.*

165 *Define los objetivos para que se adecuen al medio y largo plazo.*

166 *Elabora planes de acción proactivos, teniendo en cuenta los futuros obstáculos.*

168 *Marca hitos de control dentro de la planificación y toma medidas correctoras si es preciso.*

169 *Prevé, evalúa y se esfuerza por conseguir los medios específicos.*

167 *Realiza el seguimiento de los plazos, costes, actividades y recursos.*

18 Desarrollamos visión estratégica

Elaboramos e implantamos planes estratégicos; revisamos y actualizamos los procesos y los procedimientos; comprendemos las consecuencias de nuestras decisiones en la Junta de Andalucía y en el entorno; buscamos la mejora continua y promovemos el cambio centrados en la optimización de los resultados.

173 *Busca alternativas definidas y orientadas para mejorar el posicionamiento de la organización.*

172 *Implementa una organización eficiente y bien preparada frente a la evolución de las circunstancias.*

171 *Organiza las actuaciones y recursos mediante un enfoque estratégico orientado a la consecución de los objetivos de la Junta de Andalucía.*

174 *Se percata de los factores clave que inciden en los resultados.*

176 *Transmite la visión estratégica a los demás.*

175 *Trata de optimizar los resultados de la organización.*

22 Innovamos

Aportamos ideas nuevas, imaginativas y originales y las ponemos en práctica para generar valor.

153 *Aplica nuevos enfoques a problemas y situaciones existentes.*

157 *Descubre combinaciones de posibilidades que no resultan obvias.*

154 *Descubre nuevas relaciones entre datos anteriores.*

156 *Enfoca las situaciones desde nuevas perspectivas.*

159 *Fomenta actitudes para superar las inercias.*

158 *Pone en práctica nuevas ideas que aportan valor.*

155 *Relaciona las ideas de los demás en nuevas formas de pensar.*

23 Conceptualizamos

Pensamos en términos globales sin perdernos en los detalles y somos capaces de desarrollar soluciones adecuadas al contexto.

163 *Encuentra soluciones y plantea alternativas basadas en conceptos teóricos.*

162 *Enfoca los procesos sin limitarse al aquí y ahora.*

161 *Reflexiona y expresa sus ideas desde un nivel de abstracción elevado.*

164 *Utiliza marcos de reflexión abstractos para formular soluciones concretas.*

160 *Utiliza modelos conceptuales.*



26 Influimos

Causamos un efecto positivo en los demás para conseguir que acepten las ideas propias, para crear sinergias a través de la negociación eficaz con argumentos y para que las personas estén predispuestas al beneficio mutuo.

178 *Adopta una actitud constructiva durante los procesos de negociación para que todas las partes salgan ganando.*

179 *En las negociaciones trabaja eficazmente de cara a los objetivos alcanzando la meta perseguida.*

181 *Negocia situaciones difíciles con talante constructivo.*

177 *Persuade a compañeros y compañeras, personas colaboradoras y público para que acepten sus ideas.*

180 *Utiliza argumentos persuasivos para defender los intereses de la unidad y de la Junta de Andalucía.*

27 Construimos y desarrollamos relaciones	Construimos una red de contactos que posibilite mantener relaciones formales e informales basadas en la confianza, para conseguir intercambios efectivos que enriquezcan a la persona y a la organización, que permitan desde afrontar situaciones puntuales hasta realizar alianzas estratégicas.	<p>184 <i>Desarrolla relaciones formales e informales favorables a la organización.</i></p> <p>185 <i>Identifica potenciales alianzas estratégicas para la organización.</i></p> <p>182 <i>Mantiene los contactos necesarios para seguir en la vanguardia más innovadora en su área.</i></p> <p>183 <i>Mantiene una buena relación de confianza con personas de niveles jerárquicos superiores e inferiores.</i></p> <p>186 <i>Promueve y desarrolla alianzas estratégicas para la organización.</i></p>
30 Motivamos	Adecuamos el estilo de liderazgo para involucrar y motivar a las personas; reconocemos y valoramos la aportación de los demás; delegamos funciones, asignamos recursos y compartimos las responsabilidades de acuerdo con las capacidades y medios disponibles.	<p>190 <i>Establece de forma dialogada criterios de desempeño, clarifica expectativas y reconoce las contribuciones de las personas devolviendo información de forma continuada.</i></p> <p>187 <i>Establece relaciones de colaboración con los miembros de su equipo.</i></p> <p>189 <i>Favorece la delegación responsable, capacitando y asignando recursos a las personas colaboradoras.</i></p> <p>188 <i>Invita a las personas colaboradoras a que aporten sus ideas y opiniones de manera que puedan realizar su propia contribución.</i></p> <p>191 <i>Solicita consejo a los colaboradores y las colaboradoras antes de tomar decisiones importantes.</i></p>
31 Desarrollamos	Generamos y promovemos el progreso personal y profesional de los demás; fomentamos el desarrollo de las competencias por medio de aprendizajes formales e informales; exponemos con claridad qué esperamos	<p>194 <i>Alienta a las personas colaboradoras a que conozcan sus fortalezas y sus áreas de mejora.</i></p> <p>195 <i>Devuelve información, sea ésta positiva o negativa, en función de la sensibilidad de la persona colaboradora a la que se dirige.</i></p>



de los demás, reconocemos las fortalezas y apoyamos las oportunidades de mejora.

- 192 *Establece un diálogo con las personas colaboradoras respecto de las necesidades y expectativas de desarrollo enfocándolas correctamente.*
- 193 *Facilita medios a los colaboradores y las colaboradoras para que se desarrollen y supervisa la progresión.*
- 196 *Pondera el desempeño positivo de la persona colaboradora.*

32 Inspiramos

Transmitimos a los demás la visión y los valores de la Junta de Andalucía; asumimos el papel de referente y contribuimos a generar un clima de entusiasmo por el proyecto conjunto que sea sostenible en el tiempo.

- 200 *Actúa como referente de la organización, dentro y fuera de ella.*
- 197 *Comunica la visión de la organización a través de su lenguaje y su conducta de forma motivadora.*
- 199 *En cada decisión, se guía por los valores de la Junta de Andalucía.*
- 201 *Su actitud es un claro referente de actuación dentro de la organización.*
- 198 *Transmite la visión y los valores en las relaciones externas.*