



Gestión por Competencias

en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón



Título:

"Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón"

Promueve y edita:

Gobierno de Aragón
Departamento de Presidencia

Dirección y coordinación del proyecto:

Autores:

Oscar Embid Ibáñez
Blanca Fernández-Velilla Herranz
Iris Rueda Sánchez

Colaboradores:

José María Recio Sáez de Guinoa
Luís Fernández-Caballero Lamana

Diseño de portada:

Jfactory

Maquetación y edición:

Jfactory

Depósito legal: Z-2006-2011



CP.06. FLEXIBILIDAD.
Definición
Capacidad para asumir nuevos procesos, situaciones, tendencias o recursos con sentido práctico y positivo. Habilidad para adaptarse y desempeñarse eficazmente en distintas situaciones y con distintas personas y culturas. No se resiste a los cambios que surgen en la organización o en el puesto de trabajo y muestra una actitud abierta y positiva a las innovaciones y a las nuevas situaciones.
La competencia implica
Interés por los cambios • Formación continua • Respeto • Capacidad de escucha • Integración • Análisis de situaciones y entornos • interés por llegar a acuerdos • Adaptación • Empatía

Ejemplos de conductas asociadas	1. Acepta la necesidad de adaptarse a una nueva situación.	2. Aplica las normas habituales para adaptarse a las nuevas situaciones.	3. Adapta su conducta y comportamientos a las nuevas situaciones.	4. Adapta su estrategia general al entorno.
	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta que la nueva situación le obliga a adoptar nuevas conductas y estrategias hasta ahora no utilizadas. • Se adapta al cambio de forma correcta sin llegar a interiorizar los nuevos recursos. • Acepta cambiar su método de trabajo y sus acciones cuando es necesario o se le ordena. • Puede poner en marcha pequeños cambios en su puesto de trabajo, cuando se le sugiere. • No cuestiona los cambios. • No boicotea el trabajo del equipo, descartando nuevos procedimientos de trabajo. • Pide ayuda para adaptarse a una nueva situación de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica nuevas situaciones en las que poner en marcha estrategias y procesos ya adquiridos que faciliten el cambio. • Se relaciona eficazmente con distintas personas y culturas. • Acepta rápido los procedimientos, cambios o situaciones nuevas. • Muestra interés por la formación continua. • Aprende y aplica en el menor tiempo posible cualquier normativa nueva. • Asimila y aprende de forma rápida nuevas herramientas de trabajo, recibiendo de buen grado la formación adecuada para adaptarse a ellas. • Conoce las innovaciones en su trabajo. • Implementa rápidamente las propuestas que plantean sus superiores. • Continúa siendo efectivo cuando las actividades y prioridades cambian con rapidez y cuando las interrupciones y distracciones son frecuentes. • Nunca dice <i>"Siempre se ha hecho así"</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica correctamente las nuevas situaciones y se adapta a ellas, modificando planes y proyectos en función del análisis que hace del entorno. • Puede cambiar de opinión de forma racional sin presentar sentimientos de culpa u hostilidad. • Acepta el cambio como necesario e importante, incluso lo promueve. • Reconoce la validez de otros puntos de vista, mirando las nuevas situaciones desde un nuevo enfoque. • Es eficaz en aplicar lo que aprende. • Conoce, aplica e implanta nuevas herramientas tecnológicas. • Trabaja con otros profesionales o grupos de trabajo fácilmente. • Modifica sus planes de acción en función del análisis que hace del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera el cambio en su unidad organizativa. • Motiva a su equipo a adaptarse al cambio, ayudándoles a ello, y promoviendo la formación adecuada, tanto para él como para su equipo. • Reconoce las oportunidades del cambio. • Promueve situaciones no planteadas anteriormente. • Realiza cambios en el entorno de trabajo y busca estrategias para la adaptación del personal. • Actúa como referente de las nuevas formas de hacer las cosas. • Actúa para reducir las reacciones negativas del equipo ante el cambio.



CP.09. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN.

Definición

Capacidad para identificar los objetivos, anticipar, designar y definir las tareas, acciones, recursos y proyectos para conseguirlos, individualmente o en equipo, con la finalidad de lograr los resultados deseados en el plazo fijado y con los recursos adecuados.

La competencia implica

Visión estratégica • Orden • Conocimiento del propio puesto de trabajo • Capacidad de análisis • Toma de decisiones

Ejemplos de conductas asociadas	1. Identifica los pasos a seguir en la realización de un trabajo.	2. Prevé la secuencia de trabajo y distribuye actividades y recursos.	3. Contempla diferentes alternativas para la ejecución de un proyecto o plan y asigna los recursos necesarios.	4. Diseña estrategias centrándose en los resultados globales de la Administración.
	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia la secuencia de actividades a realizar de acuerdo a unas pautas o prioridades. • Planifica a corto plazo e identifica los medios y recursos necesarios. • Soluciona las dificultades de las tareas encomendadas conforme van surgiendo. • Discrimina cuáles de las tareas encomendadas son prioritarias. • Conoce los procedimientos más habituales para desempeñar su trabajo de un modo ordenado y secuencial y los aplica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece tiempos necesarios para ejecutar las tareas y funciones asignadas. • Hace una asignación racional de recursos para la realización de cada una de las tareas encomendadas. • Conoce los medios humanos y materiales de los que dispone. • Identifica las dificultades que pueden surgir en la ejecución de los procesos. • Introduce mecanismos de control para evaluar objetivamente si los objetivos se van cumpliendo en los plazos previstos. • Divide las funciones asignadas en partes que puedan ser evaluadas y fija momentos de evaluación. • Valora diferentes posibilidades antes de adoptar una decisión, atendiendo a los pros y contras de cada una de ellas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Define etapas, establece plazos y asigna recursos en función de los objetivos fijados para su unidad. • Contempla diferentes alternativas para la ejecución de un proyecto o plan. • Analiza los recursos humanos y materiales de los que dispone su organización y valora la posible colaboración de otras unidades o personas en los proyectos de su unidad. • Asigna responsables a los proyectos o procesos de su unidad. • Evalúa los resultados a medio-largo plazo. • Revisa los resultados obtenidos y readapta y reasigna recursos en función de ellos. • Es capaz de anticiparse a los posibles problemas que puedan surgir estableciendo planes alternativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo la planificación de su unidad organizativa, definiendo objetivos estratégicos y operativos y encajándolos en los objetivos de la Administración. • Planifica a largo plazo. • Desarrolla nuevos sistemas de mejora de la Administración. • En la fase de planificación prepara informes de la actividad y lo presenta de forma sencilla y comprensible para los distintos interlocutores del resto de unidades. • Ejecuta presupuestos. • Asigna recursos, tanto económicos como técnico-profesionales, en el ámbito de su competencia. • Insta a los órganos administrativos superiores en la mejora de recursos. • Imagina nuevos escenarios de la Administración que pueden afectar a su unidad administrativa.



CP.11. RELACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

Definición

Capacidad para favorecer la relación y la comunicación adaptando su estilo y mensaje a su interlocutor, empleando la escucha activa y la empatía. Actúa para establecer y mantener relaciones y redes de contacto cordiales y recíprocas con distintas personas y profesionales.

La competencia implica

Confianza personal • Amabilidad y cortesía • Capacidad de escucha y empatía • Trabajo en equipo • Capacidad de expresión oral y escrita

Ejemplos de conductas asociadas	1. Mantiene contactos y relaciones profesionales habituales sin dificultad.	2. Muestra interés por relacionarse con otros.	3. Mantiene contactos sociales más allá del entorno inmediato.	4. Establece y desarrolla nuevas relaciones positivas dentro y fuera de su ámbito de trabajo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se integra adecuadamente en nuevos grupos de trabajo. • Es educado y correcto en el trato. • Habla con los compañeros y consulta con los demás cuando tiene dudas. • Ayuda a los compañeros cuando tienen dificultades. • Evita que elementos ajenos a su entorno laboral afecten de forma negativa a la comunicación y dificulten sus relaciones interpersonales. • Mantiene limpio su lugar de trabajo y su higiene personal. • Lo que dice se interpreta adecuadamente. • Lo que dice y cómo lo dice es coherente. • Adapta el mensaje al interlocutor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpreta adecuadamente los mensajes no verbales. • Tiene facilidad para establecer y mantener relaciones con personas de diversas características. • Ofrece un clima que favorece la comunicación y la escucha activa. • Felicita los éxitos ajenos y comparte los propios. • Participa en celebraciones en el entorno de trabajo. • Es cordial. • Pregunta y se interesa por los asuntos de los otros. • Muestra paciencia ante el interlocutor. • Entiende las posiciones de otros aunque sean contrarias a la suya. • Escucha activamente. • Identifica las emociones y sentimientos de los otros y se muestra respetuoso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es receptivo a otras propuestas. • Explica el porqué de las decisiones tomadas. • Escucha y analiza adecuadamente las observaciones a sus planteamientos. • Es capaz de entender, identificar y empatizar con las motivaciones e intereses de otros. • Comparte con los demás sus propias situaciones favorables y desfavorables sin abrumar y dejándoles hablar. • Mantiene contactos sociales más allá del entorno inmediato. • Utiliza y aprovecha las relaciones personales en su entorno laboral. • Utiliza los canales de comunicación y las nuevas tecnologías que están a su alcance, para establecer, mantener y desarrollar las redes de contacto personal y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende los sentimientos y motivaciones no expresadas verbalmente. • Realiza nuevos contactos y relaciones en entornos complejos y competitivos. • Identifica los actores del entorno (medios de comunicación, agentes sociales,...) que son claves para la consecución de los objetivos. • Sabe tratar y resolver con éxito situaciones relacionales difíciles. • Diseña estrategias que favorezcan la comunicación en la propia Administración y con otros organismos relacionados. • Promueve el trabajo en red. • Busca contactos con los agentes que trabajan en materias similares en ésta o en otras organizaciones, para mejorar la eficiencia de su trabajo. • Da a conocer con facilidad su labor profesional y los objetivos de su equipo. • "Sabe moverse" en su entorno.



CP.12. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.	
Definición	
Habilidad para evaluar situaciones y ejecutar conductas exitosas ante conflictos interpersonales con y entre el personal a su cargo. Implica una actitud mediadora y asertiva sin adoptar posturas agresivas o sumisas con sus interlocutores.	
La competencia implica	
Capacidad de escucha • Empatía • Seguridad personal • Autocontrol • Capacidad analítica • Interés por llegar a acuerdos • Asertividad	

Ejemplos de conductas asociadas	1. Responde adecuadamente ante situaciones conflictivas.	2. Media correctamente en las situaciones conflictivas.	3. Gestiona adecuadamente las situaciones conflictivas.	4. Establece estrategias organizativas para la resolución de conflictos.
		<ul style="list-style-type: none"> ● Identifica adecuadamente las situaciones difíciles o conflictivas. ● Es capaz de "leer" las emociones que las situaciones conflictivas provocan. ● Sabe ponerse en el lugar del otro. ● Es capaz de controlar sus respuestas ante situaciones difíciles. ● Utiliza adecuadamente la escucha activa, deja hablar a otros y no realiza constantes interrupciones. ● Fomenta el diálogo entre compañeros. ● Identifica adecuadamente el nivel de gravedad de un conflicto, ni lo magnifica ni lo subestima. ● Mantiene un lenguaje corporal y un tono de voz adecuados. ● Puede rebajar el nivel de tensión de una situación. ● No descalifica verbalmente al otro. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Es capaz de mediar de forma efectiva entre sus interlocutores, sean o no de su equipo. ● Soluciona los conflictos dejando de lado las afinidades o incompatibilidades personales. ● Ante un desacuerdo, expone con tranquilidad sus razones y escucha igualmente las del otro. ● Evita ponerse a la defensiva cuando los demás no están de acuerdo con sus planteamientos. ● Puede cambiar de planteamiento, sin sentirse amenazado o menospreciado. ● Se implica en la resolución de conflictos de forma serena y objetiva. ● Informa a su superior de la existencia de un problema que puede implicar un conflicto, proponiéndole soluciones constructivas. ● Analiza las situaciones conflictivas pasadas para, que en la medida de lo posible, no vuelvan a surgir. ● Piensa a largo plazo. Persevera en la realización de las conductas que tienden a resolver el conflicto, aunque sus resultados no sean inmediatos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identifica los objetivos planteados para su unidad y, en la gestión de un conflicto, es capaz de anteponerlos a sus intereses particulares. ● Es reflexivo y capaz de actuar guiado por los intereses de la administración, sin que las emociones desorienten su conducta. ● Analiza correctamente el proceso por el que se ha generado el conflicto, identificando a los interesados y los sentimientos generados en éstos. ● Elevado nivel de autocontrol en la gestión de los conflictos. ● Muestra una actitud confiada y positiva ante los posibles conflictos. ● Es capaz de generar alternativas válidas para los implicados. ● Alienta la búsqueda de alternativas y soluciones por parte de otros. ● Verbaliza adecuadamente sus sentimientos. ● Muestra alto grado de flexibilidad y consenso. ● Si fuera necesario amonestar, lo hace en privado.



CP.13. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN.

Definición

Es la capacidad y el interés real por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, integrarse en un grupo de trabajo de forma activa y receptiva dirigiendo los esfuerzos de todos hacia la consecución de objetivos comunes, potenciando la participación y la cohesión interna. Es una actitud opuesta a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista.

La competencia implica

Capacidad de escucha • Identificación con los objetivos del equipo • orientación a resultados • Capacidad de delegar • Promueve la participación

Ejemplos de conductas asociadas	1. Participa en el equipo realizando el contenido asignado.	2. Colabora y participa en el desempeño del equipo.	3. Contribuye activamente al desarrollo del equipo promoviendo la participación.	4. Potencia el alto rendimiento del equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeña el cometido asignado en el grupo. • Apoya las decisiones del grupo. • Comparte el producto de su trabajo con el resto del equipo. • Participa en las reuniones del equipo aportando el resultado de su tarea, cuando le corresponde. • Sus actuaciones no distorsionan o boicotean el funcionamiento del grupo. • Evita los conflictos dentro del grupo. • Escucha activamente las intervenciones de los demás. • Ejecuta las tareas siguiendo las pautas acordadas con los demás. • Trata correctamente a sus compañeros. • Acepta el rol que tiene dentro del equipo. • Colabora con los compañeros y les sustituye puntualmente en caso de necesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda información y opiniones del resto de compañeros. • Habla bien de los demás miembros del grupo y respeta todas las aportaciones. • Colabora al buen clima del grupo. • Fomenta la orientación a la tarea conjunta, destacando la importancia que tiene el trabajo de cada uno. • Valora el trabajo de cada uno, integra diferentes puntos de vista y busca el consenso. • Colabora sin necesidad de ser requerido. • Participa en las tareas comunes del equipo sin tratar de evitar lo pesado y dificultoso. • Colabora cuando existe una carga de trabajo desigual. • Evita censurar a los otros por errores que han cometido. • Se responsabiliza de las decisiones del equipo. • Defiende sus opiniones pero si es necesario, sabe ceder. • Es constructivo en las reuniones. • Muestra sensibilidad y respeto hacia los estados de ánimo de sus compañeros. • Evita retrasos en su trabajo que puedan repercutir negativamente en el trabajo de los otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta y apoya la participación de todos, solicita opiniones y refuerza las intervenciones. • Valora todas las aportaciones y mantiene una actitud abierta para aprender de otros. • Reconoce y celebra los éxitos del grupo. • Ayuda a eliminar estancamientos y encauza las discrepancias surgidas. • Alta identificación con los objetivos del grupo. • Habla en positivo del grupo. • Favorece llegar a acuerdos a través de dinámicas de participación en el equipo. • Da y pide ayuda. • Apoya a los miembros del equipo (formación, apoyo, conflictos con terceras personas) cuando lo necesitan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta que todos los miembros se comprometan con la gestión y el funcionamiento del equipo. • Impulsa equipos eficaces promoviendo la colaboración entre áreas y equipos multidisciplinares. • Propone y a veces ejecuta acciones de formación y mejora que contribuyen a un mejor funcionamiento del grupo. • En los momentos difíciles da motivación personal y colectiva al equipo y comunica seguridad. • Trabaja en los objetivos del equipo. • Delega y reparte equitativamente las cargas de trabajo. • Desarrolla actitudes que sirvan de ejemplo en otras unidades. • Impulsa y defiende una manera común de hacer las cosas. • Actúa con decisión para cortar la difusión de rumores negativos dentro del equipo. • Afronta los problemas, los conflictos y las diferencias del equipo con decisión y optimismo. • Defiende al equipo ante comentarios negativos o quejas injustificadas. • Ante terceros se muestra orgulloso del trabajo del equipo. 	

