



MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Catálogo de Competencias Genéricas de los Puestos de los Niveles 26 al 30 de la AGE



Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual (by-nc-sa): No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

El presente documento es propiedad del INAP y ha sido elaborado con la colaboración de CeniteD Consulting (equipo técnico: D. Santiago Pereda Marín; D. Miguel A. Alonso García; D^a. Francisca Berrocal Berrocal; D^a Elena Hernández García, profesores de la Universidad Complutense de Madrid)

ÍNDICE

1. Objetivos.....	1
2. Competencias	5
2.1. Introducción.....	7
2.2. Concepto de competencia	8
2.3. Componentes de las competencias	19
2.4. Aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos..	23
2.5. Los perfiles de exigencias de los puestos en base a competencias.....	30
3. Proceso de trabajo	41
3.1. Fases del proceso de trabajo	43
3.1.1. Fase 1	43
3.1.2. Fase 2	46
3.2. Instrumentos	47
3.3. Características de la muestra	52
3.4. Análisis de datos.....	53
3.4.1. Fase 1: Reuniones de grupo	53
3.4.2. Fase 2: Cuestionario	54
4. Resultados	57
4.1. Resultados en la Fase 1: Los Perfiles Provisionales de Competencias	59
4.2. Resultados en la Fase 2: El Catálogo de Competencias	65
4.3. Resultados en la Fase 2: Los Comportamientos.....	76
4.4. Definición de los Perfiles de Exigencias	77
4.4.1. Perfil de Exigencias General	78
4.4.2. Perfil de Exigencias del Nivel 26	87

4.4.3. Perfil de Exigencias del Nivel 28	96
4.4.4. Perfil de Exigencias del Nivel 29	105
4.4.5. Perfil de Exigencias del Nivel 30	113
5. Conclusiones y recomendaciones	121
5.1. Conclusiones de la Fase 1	123
5.2. Conclusiones de la Fase 2.....	129
5.3. Recomendaciones de trabajo	132
6. Catálogo de Competencias de los Niveles 26, 28, 29 y 30.....	135

Anexos:

Anexo 1: Inventario inicial de Competencias.....	1
Anexo 2: Cuestionario de Competencias: Fase 1.....	7
Anexo 3: Cuestionario Comportamientos y Competencias: Fase 2.....	13
Anexo 4: Resultados de los perfiles de competencias obtenidos en la Fase 1.....	33
Anexo 5: Resultados de los análisis de las competencias de la Fase 2.....	49
Anexo 6: Resultados del Análisis de Competencias y Comportamientos	67
6.1. Resultados Generales.....	69
6.2. Resultados de los Puestos del Nivel 26	93
6.3. Resultados de los Puestos del Nivel 28	117
6.4. Resultados de los Puestos del Nivel 29	141
6.5. Resultados de los Puestos del Nivel 30	165

1. Objetivos

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, a través de la Dirección General de la Función Pública que tiene encomendadas las tareas de selección de los funcionarios de los cuerpos generales de la Administración General del Estado (AGE), así como la formación de los directivos públicos y del resto de las personas que componen las organizaciones administrativas.

El INAP deseaba con el desarrollo del presente proyecto elaborar el Perfil de Exigencias de los niveles 26 al 30 de la AGE con el objetivo de mejorar de forma permanente la calidad de los procesos de formación de manera que la impartida se adecuase a las necesidades profesionales y a las demandas de la sociedad.

La elaboración del *Perfil de Exigencias* de los niveles 26 al 30 de la AGE permitiría las siguientes mejoras:

- Utilizar un lenguaje común en toda la AGE.
- Facilitar la evaluación de las necesidades formativas del personal.
- Facilitar el análisis y evaluación futura de la contribución de cada empleado a la consecución de los objetivos de su puesto de trabajo y, por tanto, de la organización a la que se encuentre adscrito.
- Servir de punto de partida para evaluar la efectividad de las acciones y programas de evaluación y desarrollo del personal.

En el marco descrito, el **objetivo general** del proyecto de colaboración, entre CENITED y el INAP era:

Definir el Catálogo de Competencias Genéricas de los puestos de los Niveles 26 al 30 de la Administración General del Estado, a partir del catálogo de competencias desarrollado por otra Administración Pública Española

Este objetivo general se puede desglosar en los siguientes **objetivos específicos**:

- Definir los perfiles de exigencias, en base a competencias, de los niveles 26 al 30 de la AGE.
- Definir los perfiles de exigencias, en base a competencias, de los niveles 26 al 30 de la AGE en función de que los ocupantes de los mismos tengan Mando o no sobre personas.
- Definir el proceso para mantener actualizados los perfiles de exigencias resultantes del proyecto.

Para alcanzar estos objetivos, se ha seguido el Proceso de Trabajo que se explica en el Apartado nº 3.

2. Las Competencias

2.1. Introducción

Aunque la afirmación de Spencer y Spencer (1993) indicando que desde finales de los sesenta y principios de los setenta del siglo pasado se viene trabajando en el tema de las competencias sea cierta; aunque se sitúe el inicio del enfoque de competencias en el trabajo de McClelland (1973); aunque desde los años ochenta y sobre todo desde los noventa del siglo XX, se haya ido extendiendo cada vez más, en el mundo occidental, la gestión de recursos humanos por competencias;... a pesar de todo, el concepto de *competencia* sigue generando, entre los profesionales, múltiples, diversas y, en ocasiones, enconadas discusiones.

Tal vez sea porque, como indicaba Levy-Leboyer (1997), tenga un carácter no sólo impreciso, sino también variable, en función de las personas que lo utilizan; o quizá sea por los distintos significados que, como resaltaba Prieto (1997), puede tener, en castellano, el término *competencia*; tal vez sea porque el enfoque de competencias obliga a los profesionales de recursos humanos a trabajar con nuevos conceptos y sistemas, abandonando los anteriores y muy trillados caminos;... La razón de dichas discusiones no está clara, pero el hecho es que ahí están.

Sin embargo, a pesar de todos los problemas, no es menos cierto que el concepto de competencia se ha ido imponiendo en la literatura sobre gestión empresarial y, al mismo tiempo, cada vez son más las organizaciones que desarrollan e implantan sus propios sistemas de gestión por competencias.

Es posible que una de las causas de los problemas que se plantean con el concepto, sea la falta de una investigación rigurosa sobre las competencias, por disciplinas como la Psicología Diferencial, que permita concretarlo y operativizarlo de manera más exacta; quizá otra de las causas sea el hecho de que en cada organización y situación, se habla de competencias distintas que, en ocasiones, reciben el mismo nombre, o se emplean las mismas competencias denominadas de manera distinta...

Como se puede comprobar, hay muchos interrogantes sobre las competencias que todavía están sobre la mesa. Por ello, consideramos que aquí es necesario revisar las princi-

pales definiciones del término de *competencia*, dejando claro, desde un primer momento, que el hecho de que nosotros nos inclinemos por una de las principales acepciones que el concepto suele adoptar en el mundo empresarial y educativo, no quiere decir que consideremos inadecuados o erróneos los otros; simplemente, nos parece más útil y operativo el significado de *competencia* que adoptamos.

Asimismo, aunque el tema se tratará con mayor amplitud un poco más adelante, también creemos necesario resaltar, en estos momentos, que adoptar el enfoque de competencias no significa olvidar o dejar de lado el anterior enfoque del rasgo, que sigue siendo muy útil, tanto en el campo de la gestión de recursos humanos, como en el educativo, aunque con un planteamiento y un valor distintos a los que tradicionalmente se le han dado.

Así, por ejemplo, los conocimientos de una persona nos indicarán su potencial para realizar una serie de actividades; sin embargo, no nos indicarán su nivel de desempeño en una actividad concreta y en una situación específica.

Debemos empezar, por tanto, por definir el concepto de *competencia*, tal y como lo vamos a utilizar en este informe, de forma que se evite la confusión que antes hemos comentado.

2.2. Concepto de competencia

En la gestión empresarial y en la bibliografía sobre el tema se pueden encontrar distintas definiciones o acepciones del término *competencia* (Pereda y Berrocal, 2011; Pereda, Berrocal y Alonso, 2008); de las cuales, las más utilizados en la Gestión de Recursos Humanos son las siguientes:

- 1.** La planteada por Boyatzis (1982) cuando definió la competencia como *una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.*

Boyatzis, en su trabajo, se centra en el estudio de las competencias directivas y distingue entre las *competencias umbral*, que son las que todos los directivos deberían poseer a un nivel mínimo, y las *competencias superiores*, que caracterizarían al 10 % de los mejores mandos.

Boyatzis, al hablar de *características subyacentes*, sitúa las competencias al mismo nivel que los conocimientos, la inteligencia, las aptitudes, los rasgos de personalidad, y el resto de las variables tradicionalmente utilizadas dentro del enfoque del rasgo en la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

Esto parece reflejarse claramente en los cinco grupos en que se dividen las competencias, al ser consideradas características subyacentes (Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga, 1992):

- a. Motivos.** Son las necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; como, por ejemplo, el motivo de logro.
- b. Rasgos de personalidad.** Considerados como la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, etc.
- c. Actitudes y valores.** Lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.
- d. Conocimientos.** Tanto los técnicos, como los referidos a las relaciones interpersonales, que posee la persona; por ejemplo, conocimiento del mercado, de los productos, de informática, etc.
- e. Aptitudes y habilidades.** Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc.

Este planteamiento del concepto de competencia se podría incluir dentro de la

tradición psicométrica en la gestión de recursos humanos, si no fuese porque, sin duda influido por los trabajos de McClelland (1973) y por el método del incidente crítico, desarrollado por Flanagan (1954), Boyatzis plantea la evaluación de las competencias no a través de tests o pruebas clásicas, sino a partir de comportamientos observables, como se muestra en el ejemplo presentado en el Cuadro nº 2.1, tomado de Mitrani et als. (1992).

COMPETENCIA: INFLUENCIA	
Deseo de causar impacto en los demás y capacidad de afectar a otras personas mediante estrategias de persuasión e influencia	
Escala de comportamientos asociados	
0. No existe	Mostrar poca o ninguna intención de influir o persuadir a los demás.
1. Intención	Intentar producir un efecto o impacto concreto. Calcular la influencia que sus declaraciones, acciones o aspecto ejercerán sobre los demás.
2. Persuasión Directa	Realizar una única acción para persuadir a los demás a lo largo de una conversación, reunión o exposición.
3. Persuasión Adaptativa	Realizar un esfuerzo de influencia en dos etapas, reconociendo cuándo no funciona una estrategia y pasando a otra alternativa. Adaptar la exposición a los intereses y el nivel de la audiencia.
4. Influencia Indirecta	Utilizar los recursos necesarios, a lo largo del tiempo, en un esfuerzo planificado.
5. Estrategias de Influencia	Utilizar estrategias complejas, a medida de cada situación, y creando, frecuentemente, cadenas de influencia indirecta.

Cuadro nº 2.1. *Ejemplo de competencias según el concepto de Boyatzis (Tomado de Mitrani et als., 1992).*

Es más, en el trabajo de Boyatzis se puede apreciar una cierta contradicción, ya que si las competencias, según su definición, son *específicas de un puesto de trabajo concreto y de una organización concreta*, no tendría excesivo sentido tratar de definir las competencias *umbral y superiores* de los directivos, puesto que éstas cambiarían en función del trabajo concreto y la organización específica que se tratasen; por ejemplo, no exigiría las mismas competencias un trabajo de director comercial de una gran superficie, que el mismo trabajo en una empresa de venta directa, o en una e-business.

2. La segunda forma de definir las competencias y que, desde nuestro punto de vista, es la más útil es como *un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.*

En esta definición, muy similar a la de Boyatzis, se ha introducido, sin embargo, una diferencia muy significativa como es la de hablar de *comportamientos observables*; y no de “características subyacentes”, situándose el punto de mira directamente sobre los comportamientos que permiten llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral (ver Cuadro nº 2.2).

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A LA PRODUCTIVIDAD	
<i>Hacer las cosas, y conseguir que se hagan, de modo eficiente, estableciendo sistemas y procedimientos con esta finalidad y gestionando eficientemente el tiempo.</i>	
Comportamientos asociados	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer el trabajo con los niveles de calidad exigidos. ▪ Calcular rápidamente la relación coste/beneficio. ▪ Encontrar, habitualmente, formas más eficientes de hacer las cosas. ▪ Defender la necesidad de eficiencia en todos los asuntos y situaciones. ▪ Mejorar, habitualmente, el procedimiento habitual de realizar una tarea. ▪ Buscar, en todos los asuntos y situaciones, que se reduzcan los costes y/o se aumenten los ingresos. ▪ Planificar su tiempo de manera eficaz. ▪ Formar a sus colaboradores en la gestión más eficaz del tiempo. 	

Cuadro nº 2.2. *Las Competencias como conjunto de Comportamientos.*

Estos comportamientos se agrupan, en función de su similitud, en un constructo que se denomina “competencia”; sin embargo, lo más importante son los comportamientos incluidos en cada competencia, no el nombre dado a la misma, por lo que se podría trabajar directamente con los comportamientos, pero es más cómodo, operativo y útil hacer los citados agrupamientos.

Ahora bien, al introducir este cambio con respecto a la definición de Boyatzis, es cuando el concepto adquiere toda su riqueza, aunque también toda su complejidad.

El trabajo en gestión de recursos humanos se enriquece, porque en cada caso se va a trabajar con los comportamientos que permiten obtener buenos resultados en una organización concreta y en un trabajo concreto; lo cual es lógico, porque:

- a. Cada organización **es única**. Las organizaciones, incluso dentro de un mismo sector industrial y de una misma actividad, tienen características individuales en función de sus valores, de su historia, de su ambiente, de las personas que las componen... Por tanto, cada organización deberá ser tratada de manera individual y particular, porque aunque sea muy similar a otras, también será significativamente diferente.
- b. Cada trabajo, al igual que cada organización, es **diferente**, por lo que los comportamientos que permitirán tener éxito en uno, no serán exactamente los mismos que permitirán triunfar en otro.

De esta forma, los profesionales y directivos de recursos humanos pueden adaptar los sistemas de evaluación y de formación a las características de su organización y de cada trabajo dentro de ella, por lo que sus intervenciones y programas serán más eficaces, eficientes y rentables.

Ahora bien, esta mayor riqueza, también dificulta y hace más complejo el trabajo dentro del área de recursos humanos al no poderse utilizar perfiles, técnicas, instrumentos y programas estandarizados en sus actuaciones... pero la realidad es diversa y es preciso aceptar esa diversidad y trabajar en/y con ella, si realmente se desea ser eficaz, eficiente y rentable.

Podría parecer, por lo que se acaba de explicar, que se está ante una situación imposible de controlar y de trabajar con ella; sin embargo, no es así.

Dentro de una organización existirán unas competencias que estarán presentes en todos los trabajos de la organización; estas competencias serán las *estratégicas* o *genéricas*, de las que se hablará más adelante. Son las competencias que se derivan directamente de los valores, de la misión y del modelo estratégico de la organización

y, aunque sean parte del *perfil de exigencias* de todos los trabajos de la misma, no es menos cierto que, en cada uno de ellos, podrán estar representadas, más bien estarán representadas, por comportamientos comunes y no comunes a la totalidad o a varios trabajos.

Ahora bien, cada trabajo, en función de sus objetivos, de sus funciones, de sus responsabilidades y de su contexto de trabajo, exigirá unas competencias *específicas*, que también se explicarán más adelante. Estas competencias se pueden definir de dos formas:

- **Horizontal**, entendidas como que todos los trabajos de un determinado nivel exigirán competencias, y comportamientos, comunes, aunque también habrá otros particulares y específicos. Así, por ejemplo, es de suponer que todos los trabajos directivos, o técnicos, de una organización tendrán un perfil de exigencias que incluirá competencias comunes a todos o algunos de ellos y otras particulares de cada uno de los trabajos.
- **Vertical**, en el sentido de que todos los trabajos de un área determinada de la organización, por ejemplo recursos humanos, presentarán perfiles de exigencias que incluirán competencias específicas comunes y no comunes.

Como consecuencia, el **catálogo de competencias** de una organización incluirá tanto las estratégicas como las específicas.

Con este planteamiento, como se puede apreciar, lo importante es *definir* los comportamientos que exige un trabajo; *evaluar* si una persona lleva a cabo esos comportamientos; y *desarrollar* los comportamientos que la persona no sabe llevar a cabo.

Asimismo, esta definición del concepto de competencia, lleva directamente al de *trabajador competente* que, en el mundo actual del trabajo, se puede entender en el sentido que Iribarne (1989) daba al término, como el trabajador:

- **Experto.** Esto es, lleva a cabo su actividad con altos niveles de eficacia y eficiencia. Por ejemplo, un psicólogo que trabaja como técnico de selección de personal y lleva a cabo excelentes entrevistas, independientemente de las características de las personas que tenga que entrevistar.
- **Multivalente.** La persona amplía sus actividades a otras dentro de su misma profesión distintas de las que habitualmente lleva a cabo. Por ejemplo, el anterior técnico de selección organiza, diseña e imparte un curso de formación para mandos de su organización con excelentes resultados; en otra ocasión, diseña y dirige la implantación de un programa de evaluación del rendimiento para todos los empleados de la misma.
- **Polivalente.** La persona amplía sus actividades a otras de profesiones distintas a la suya original. Por ejemplo, el psicólogo anterior puede asesorar al resto de la organización sobre el tipo de contrato más adecuado en cada caso (legislación laboral).

Ahora bien, si un trabajador demuestra su competencia cuando sus actividades, sus comportamientos, muestran su grado de experticia, de multivalencia y de polivalencia, parece tener sentido denominar *competencia* al conjunto de comportamientos que permiten que sea clasificado como experto, multivalente y polivalente; esto es, al conjunto de comportamientos que permiten considerar *competente* a ese trabajador.

Si aplicamos esta definición de competencia al caso del trabajo de los ocupantes de los niveles 24 a 30 en la Administración General del Estado (AGE), es lógico esperar que nos encontremos con competencias de los distintos tipos que hemos comentado. Así, existirán:

- Una serie de competencias que deberán aparecer en los Perfiles de Exigencias de todos los puestos, independientemente de su nivel jerárquico y del Ministerio u Organismo al que pertenezcan. Serán las competencias **genéri-**

cas, que se derivarán de la Legislación y de los valores que rigen la actuación de los trabajadores de la AGE.

- Otro conjunto de competencias aparecerán en todos o en alguno de los puestos estudiados, en función del nivel jerárquico del mismo y/o de las características del Ministerio u Organismo al que pertenece. Serán las competencias **específicas**, comunes y no comunes.

3. Una tercera acepción del concepto de *competencia* es la que se deriva de los procesos de cualificación profesional iniciados en varios países, entre ellos Inglaterra y España, en los que dicha cualificación profesional, se define como *la capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto de trabajo*.

En este caso, se habla de *Competencia de Acción Profesional*, y se define como *el proceso de activación de la cualificación que una persona posee y que se precisa para hacer frente de forma efectiva (y con el nivel y calidad de desempeño requeridos) a las tareas que demanda una profesión en un determinado puesto de trabajo; resolver los problemas que surjan de forma autónoma y creativa; y colaborar en la organización del trabajo en su entorno sociolaboral*.

Vemos que se sigue insistiendo en el trabajo y/o en la actividad laboral concreta y que las competencias, al igual que en los casos anteriores, no se componen únicamente de los conocimientos adquiridos a través de los procesos formativos, sino también de las capacidades, habilidades y actitudes que permiten a las personas responder de la forma más adecuada posible a las exigencias de su entorno laboral. Por tanto, en la Competencia de Acción Profesional, se vuelve a distinguir entre *saber lo que hay que hacer* en una situación determinada y *ser capaz de enfrentarse* a ello en una situación real.

Echeverría (1996) indica cuatro competencias básicas que configuran la Competencia de Acción Profesional:

- **Técnica.** Poseer conocimientos especializados y relacionados con un determinado ámbito profesional, que permitan dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.
- **Metodológica.** Saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.
- **Participativa.** Estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado hacia el grupo.
- **Personal.** Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.

Por tanto, la Competencia de Acción Profesional, tendrá dos características fundamentales:

- Comportará todo un conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y rasgos de personalidad que se complementan entre sí.
- Sólo se podrá definir en base a la acción en la propia situación de trabajo.

Como se puede comprobar, aunque con matices, esta acepción del concepto de competencia es similar a la que hemos presentado anteriormente.

Otra forma de abordar el estudio de las competencias es centrándose en una profesión, en lugar de en una organización.

Para ello, es preciso tener en cuenta que el enfoque de competencias no niega la existencia del mismo comportamiento en los perfiles de exigencias de trabajos similares en distintas organizaciones, o en los de diferentes puestos.

Las profesiones pueden ser más o menos amplias y agrupar trabajos con distintas actividades; e, incluso, con distintos niveles jerárquicos en las organizaciones, según el concepto de la misma que se adopte.

Es más, tradicionalmente, se ha tendido a definir las profesiones a partir de las titulaciones, hablando de las de psicólogo del trabajo, economista, abogado, periodista, etc. Este enfoque se refleja en los colegios y asociaciones profesionales y en muchos organismos oficiales, ya que facilita la definición de Planes de Estudios Académicos y la Orientación Laboral de Estudiantes, ya que se centra en las actividades que puede llevar a cabo una persona con una determinada titulación.

De esta forma, se han ido definiendo perfiles de profesiones que, tradicionalmente, se han centrado en la definición de los conocimientos, aptitudes, destrezas, intereses, etc., que exigen dichas profesiones. Sin embargo, poco a poco se han ido transformando dichos perfiles profesionales en perfiles de competencias, como es el caso de los trabajos llevados a cabo por la School of Business de la Universidad de Michigan entre los años 1988 y 1998 (Becker, Huselid y Ulrich, 2002).

Así, se puede trasladar el modelo de tipos de competencias organizacionales al problema que se tiene aquí planteado. De esta forma, partiendo del concepto de profesión antes planteado, es de esperar que, en cada una, existan distintos tipos de competencias (Pereda, Berrocal y Sanz, 2004):

- **Competencias profesionales.** Serían similares a las genéricas de una organización y estarían presentes en todos, o en la mayoría, de los trabajos incluidos en la profesión; aunque, por supuesto, los comportamientos incluidos en cada trabajo diferirán en función del tipo y tamaño de la organización en que se incluye, del área de trabajo, del nivel jerárquico ocupado, de su contenido, etc. Por ejemplo, la profesión de *profesor universitario* exigirá unas mismas competencias inde-

pendientemente del cuerpo del que se trate, de la organización en que se trabaje, del área de actuación, del nivel jerárquico y/o de las actividades y responsabilidades asignadas.

Además, existirán otros tipos de competencias que se corresponderían con las específicas de la organización antes explicadas:

- **Competencias de trabajo.** Se refieren a las que aparecerían en los perfiles de exigencias de un trabajo, independientemente de la organización en que éste se lleve a cabo. Así, por ejemplo, el trabajo de *profesor universitario* exigirá unas competencias comunes, independientemente de la universidad en que se lleve a cabo la actividad.
- **Competencias de organización.** Son las derivadas de los valores y características de la organización en la que se lleva a cabo el trabajo. Así, habrá competencias que formarán parte del perfil de exigencias de los profesores universitarios de la Universidad Complutense de Madrid, que se derivarán de los valores y características de la misma y que no tienen por qué aparecer en los perfiles de los profesores universitarios de otras universidades.
- **Competencias técnicas.** Son las derivadas de los conocimientos técnicos que exige cada trabajo particular. Así, nos encontraríamos que, según las actividades llevadas a cabo, el trabajo de profesor universitario exigirá unas competencias específicas en cada caso, diferentes si se es profesor de ingeniería informática o de medicina.

Cuando se tiene en cuenta el nivel jerárquico que el trabajo ocupa en una organización, aparece otro grupo de competencias profesionales:

- **Competencias de nivel jerárquico.** Son las derivadas del nivel jerárquico que se ocupa en la organización.

2.3. Componentes de las competencias

Hasta aquí, hemos presentado las principales acepciones que se suelen dar al concepto de competencia; hemos explicado por qué nos inclinamos por una de dichas acepciones; y hemos analizado la lógica de utilizar el término de *competencia* para referirnos a *un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta*. Es, por tanto, el momento de profundizar en el concepto y explicar los componentes de los comportamientos que componen las competencias (ver Figura nº 2.1).

Para llevar a cabo un comportamiento que permita a un trabajador obtener resultados buenos o excelentes en su actividad laboral, lo primero que dicho trabajador necesita poseer son *los conocimientos* que exige su trabajo. Así, un inspector de hacienda, para poder obtener los niveles adecuados de calidad en su trabajo, es preciso que tenga los conocimientos que exige el mismo. En suma, el inspector de hacienda necesitará disponer de un *Saber*.

Este será el primer punto a tener en cuenta, pero considerar sólo los conocimientos sería



un planteamiento incompleto e incorrecto.

Figura nº 2.1. *Los componentes de las competencias.*

La razón es que no todas las personas que poseen los conocimientos exigidos por un trabajo lo realizan con la misma eficacia y con igual eficiencia; es necesario que se sepan aplicar dichos conocimientos a los problemas concretos que, día a día, se presentan en el trabajo; en suma, es preciso que la persona posea un conjunto de *habilidades* y/o *destrezas*. En nuestro ejemplo, el inspector de hacienda necesita ser capaz de adaptar su comportamiento a las características de los ciudadanos, a la situación concreta a la que se enfrente, etc. Por tanto, nos encontramos con que la persona deberá *Saber Hacer*.

Sin embargo, no es suficiente con que la persona tenga los conocimientos y las habilidades y/o destrezas exigidas por su trabajo. Casi todos desarrollamos nuestra actividad profesional dentro de una organización, con una cultura y unas normas de comportamiento específicas y concretas; por ello, es preciso que los comportamientos del trabajador se adapten a esa *cultura* y a esas *normas*, tanto de la organización en general, como de su grupo en particular. Así, los comportamientos del inspector de hacienda de nuestro ejemplo deberán estar adaptados a los valores y a la cultura de la AGE y del Ministerio, así como al código deontológico de su profesión. En definitiva, lo que estamos planteando es un aspecto relacionado con las actitudes y los intereses que se van a reflejar en el *Saber Estar* de la persona.

Pero, todo lo anterior, aun siendo necesario, sigue sin ser suficiente para que la persona lleve a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo; además, es preciso que la persona esté *motivada* para llevar a cabo dichos comportamientos. En nuestro ejemplo, para que el inspector de hacienda lleve a cabo los comportamientos que le permitirán realizar con éxito su actividad, será preciso que perciba que, de esa forma, puede llegar a satisfacer sus necesidades básicas y/o superiores. En pocas palabras, estamos hablando del *Querer Hacer*, indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntario.

Hay un quinto aspecto que no forma parte de las competencias, pero sin el cual la persona no puede llevar a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo. Este aspecto se refiere a disponer de los *medios* y *recursos* que exige la actividad. De esta forma, si el inspector de hacienda de nuestro ejemplo, no dispone de los medios que le permitan realizar su trabajo, difícilmente podrá llevar a cabo los comportamientos exigidos por el

mismo. Este aspecto, por tanto, se refiere al *Poder Hacer*, indispensable para poder llevar a cabo cualquier comportamiento.

Los componentes señalados presentan algunas características importantes:

- a. **Actúan conjuntamente** sobre la conducta, sobre los comportamientos, por lo que aunque se han explicado por separado, para facilitar su comprensión, no se pueden considerar de la misma forma al aplicarlos a cada comportamiento concreto.
- b. **No son independientes** entre sí, por lo que se está ante una situación de predicción múltiple (regresión múltiple), en la que las variables predictoras presentan unos determinados niveles de correlación entre ellas, además de con el criterio (el rendimiento o la seguridad en el trabajo, por ejemplo).

En esta situación, sabemos que, aunque se siga aumentando el número de variables predictoras utilizadas, la varianza del criterio que se predice, a partir de las mismas, llega un momento (normalmente cuando se superan las 5 ó 6 variables predictoras) en que no aumenta de manera significativa, a menos que se empleen para la predicción variables independientes entre sí.

- c. **Las interacciones** que se producen entre estas variables, en su influencia sobre el rendimiento, no se conocen lo suficiente como para poder hacer predicciones exactas; por ejemplo, ¿es mayor o menor el rendimiento de una persona con altos conocimientos y habilidades, pero con destrezas medias, o sucede lo contrario?; y, en el ejemplo, sólo se han utilizado dos componentes de las competencias y sólo con dos valores cada uno de ellos, por lo que es fácil imaginar la complejidad de la situación cuando se intentan hacer predicciones sobre los comportamientos a partir de los componentes de los mismos.

Estas características generan una serie de problemas, que son los que han hecho que se produzcan críticas al enfoque del rasgo, en el sentido de la baja validez predictiva de las

medidas psicométricas con respecto al rendimiento en el trabajo (ver, por ejemplo, Levy-Leboyer, 1997).

Es cierto que estas críticas, en ocasiones, no están correctamente fundamentadas (Schmidt y Hunter, 1977); porque, entre otros aspectos, las correlaciones se calculan con muestras pequeñas, como máximo entre 40 y 60 sujetos (Schmidt, Ocasio, Hillary y Hunter, 1985); en muchas ocasiones la fiabilidad de la variable elegida como criterio es baja; y las muestras de sujetos suelen tener una varianza muy reducida, al trabajar sólo con los sujetos previamente contratados.

Otro aspecto que es preciso tener en cuenta es que estos estudios de validación se apoyan en el cálculo de correlaciones lineales entre las variables predictoras y criterio, cuando en el área de recursos humanos, dichas correlaciones lineales, en muchas ocasiones, no se corresponden con la realidad.

Así, al elaborar el perfil psicométrico del puesto, se define, en cada rasgo, el nivel óptimo que debe tener el ocupante del mismo para maximizar su rendimiento, seguridad y satisfacción. De esta forma, un sujeto que estuviese por debajo del nivel exigido por el puesto, no podría alcanzar el nivel de eficacia, eficiencia y/o de seguridad fijados para el trabajo; ahora bien, una persona que tuviese un nivel superior al exigido por el puesto, aunque alcanzaría, por lo general, el nivel de rendimiento fijado para el mismo, estaría siendo infrautilizado y podría presentar sentimientos de frustración e insatisfacción.

Como consecuencia, al llevar a cabo un proceso de selección, no se elige a la persona que obtiene la máxima puntuación en los factores incluidos en el perfil del puesto, sino el que obtiene el nivel exigido por el trabajo. Por tanto, la correlación lineal no es la más adecuada, en esta situación, para estudiar la validez predictiva de las variables y técnicas utilizadas.

Pero, además, es preciso tener en cuenta lo que se ha comentado anteriormente, con respecto a que estas variables medidas psicométricamente no actúan ni de manera aislada, ni de forma independiente sobre la conducta, ni sobre el rendimiento de las personas.

Por ello, parece lógico centrarse en el estudio de los comportamientos que permitan diferenciar entre trabajadores con un buen rendimiento en un trabajo y organización concretos, y empleados con un rendimiento normal o bajo. A partir del estudio de dichos comportamientos, se puede evaluar el grado en que los sujetos los llevan a cabo y, a partir de los resultados de dicha evaluación, predecir su rendimiento en el trabajo. Parece lógico, por tanto, adoptar un enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos.

Ahora bien, ¿qué ocurre con los rasgos? Su importancia, desde nuestro punto de vista, no disminuye, aunque su papel sí debe redefinirse. Así, son variables que van a servir para conocer el *potencial* de los sujetos para llevar a cabo un determinado comportamiento.

Este planteamiento parece también bastante lógico, ya que si una evaluación de rasgos indica “la *capacidad* del sujeto para...”, o “la *tendencia* del sujeto a comportarse de una determinada manera”, es claro que se está hablando de potencial; esto es, de capacidad y/o tendencia para comportarse de una determinada manera. Sin embargo, no se obtiene información sobre si la persona evaluada se va a comportar de la forma que exige el trabajo y la organización; y es, en este punto, donde las competencias pueden completar, ampliar y desarrollar los resultados obtenidos con la evaluación psicométrica de los rasgos.

2.4. Aportaciones del Enfoque de Competencias a la Gestión de Recursos Humanos

Es el momento de concretar las aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos y que explican por qué se ha ido imponiendo en el mundo laboral y por qué en este trabajo se ha adoptado dicho enfoque.

En primer lugar, es preciso centrar la actuación habitual de los profesionales de recursos humanos; así, gran parte de su trabajo consiste en hacer predicciones sobre el rendimiento, la seguridad y satisfacción de las personas en su trabajo:

- Durante la selección de personal se evalúa a los sujetos para decidir cuál/es son los más adecuados para el trabajo.
- Cuando se evalúa el potencial de los empleados, se pretende conocer quién es el más adecuado para promocionar y/o qué otras actividades podrían desarrollar en la empresa.
- Cuando se diseña un curso de formación, se pretende que con el mismo mejore el rendimiento, la satisfacción y/o la seguridad de los formandos.
- Cuando se diseña un programa de evaluación del rendimiento y del desempeño, se pretende tanto conocer cuál es el rendimiento de la persona en su trabajo, como cuáles son sus necesidades formativas para mejorar su eficacia, su eficiencia y/o su seguridad.

Podríamos seguir poniendo ejemplos, pero éstos parecen suficientes.

En el apartado anterior se han explicado los problemas que plantea el hacer predicciones sobre el rendimiento a partir, únicamente, de los resultados obtenidos a través de evaluaciones psicométricas de los rasgos.

El enfoque de competencias permite superar estos problemas y, además, aporta otra serie de ventajas, algunas de las cuales se explicaban en Pereda y Berrocal (2011), por lo que aquí sólo se comentan brevemente (ver Figura nº 2.2):

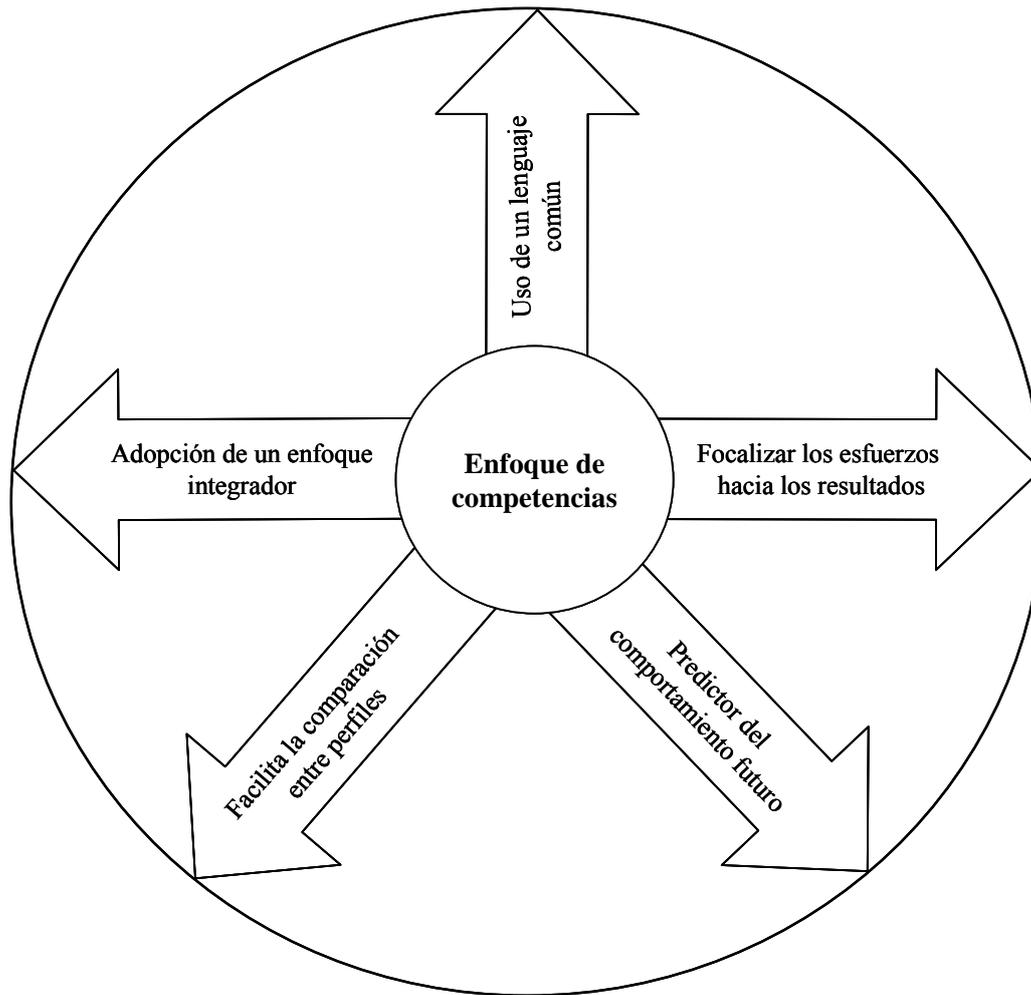


Figura nº 2.2. *Ventajas del enfoque de competencias.*

- Con el enfoque del rasgo se producen, en ocasiones, problemas de comunicación entre la dirección de recursos humanos y el resto de las unidades funcionales de la organización. Por ejemplo, al hablar de tenacidad, de iniciativa o de liderazgo, estos términos se pueden entender de diferentes maneras, según el enfoque teórico del psicólogo y la utilización habitual de los mismos por los restantes empleados de la organización, por lo que un mismo comportamiento puede ser definido como “perseverante” por unos y como “obcecado” por otros.

Al hablar directamente de comportamientos, se utiliza un *lenguaje común* en toda la empresa, lo que facilita la comunicación y evita los errores, permitiendo aumentar la eficacia y la eficiencia de las actuaciones de recursos humanos, por-

que todos los interlocutores hablan de lo que han visto: el comportamiento, sin hacer ningún tipo de interpretación sobre el mismo.

- En ocasiones se ha criticado a la dirección de recursos humanos, sobre todo dentro del enfoque clásico de personal, por no tener una clara preocupación por los resultados de la organización; y esta crítica ha sido cierta en la mayoría de las ocasiones. No es raro encontrar profesionales y directivos del área que afirman que no es posible evaluar la eficacia y la eficiencia de las acciones llevadas a cabo en la misma. Todo ello, como indicaba, entre otros, Fitz-Enz (2003) llevó a las direcciones de personal a formar parte del *Equipo de Gasto* de la organización.

Sin embargo, el enfoque de recursos humanos exige que la dirección forme parte del *Equipo de Valor* de la organización (Fitz-Enz, 2003), del equipo que proporciona valor añadido a la misma y, para ello, se hace necesario, más bien imprescindible, evaluar la rentabilidad de las acciones llevadas a cabo.

El enfoque de competencias facilita la *focalización de todos los esfuerzos hacia los resultados*. Por ejemplo, cuando se lleva a cabo una acción formativa se pueden definir más fácilmente sus objetivos de aprendizaje (comportamientos que los formandos deben llevar a cabo al finalizar la misma) y sus objetivos operativos (consecuencias concretas que se espera que tengan sobre el rendimiento y/o la seguridad los comportamientos aprendidos por los sujetos). Al disponer de ambos tipos de objetivos se pueden evaluar la eficacia, la eficiencia y la rentabilidad de la acción formativa.

- El profesional de recursos humanos tiene que hacer predicciones sobre el rendimiento y la seguridad de las personas en su trabajo. Asimismo, hemos comentado la dificultad con que se enfrenta para disponer de predictores válidos.

Cuando una persona ha llevado a cabo un determinado comportamiento, en unas condiciones dadas, es claro que podrá repetir dicho comportamiento en condiciones iguales o muy similares. Por tanto, el enfoque de competencias permite

utilizar como *predictor del comportamiento futuro el comportamiento pasado* de la persona; esto es, el mejor predictor que se puede emplear.

Sin embargo, es preciso entender esta afirmación con algunas matizaciones, para que realmente adquiera toda su utilidad:

- En primer lugar, es posible que una persona no haya llevado a cabo, en el pasado, el comportamiento que se busca, porque no haya tenido la oportunidad de hacerlo, no haya dispuesto de los conocimientos que exige, o por cualquier otra razón. Esto no quiere decir que no vaya a ser capaz de realizar el comportamiento en el futuro, por lo que se pueden utilizar pruebas profesionales o situacionales para ponerle ante la situación concreta y evaluar su comportamiento; o se le puede incluir en un programa de formación para facilitar su desarrollo.
 - También es preciso tener en cuenta que las competencias, por lo general, son hasta cierto punto generalizables; esto es, no es necesario que la situación en la que se ha llevado a cabo un determinado comportamiento sea exactamente igual a la situación futura. La razón es que la persona, ante situaciones similares, tenderá a comportarse de la misma forma.
- El enfoque psicométrico, a la hora de tomar decisiones sobre los sujetos, se suele apoyar en la comparación entre el perfil psicométrico del puesto y los resultados de las personas en las pruebas de evaluación utilizadas.

El perfil psicométrico indica el nivel que la persona debe tener en cada una de las variables incluidas en él, en función del contenido del trabajo, para poder desempeñar las funciones y asumir las responsabilidades, incluidas en el mismo, con eficacia, eficiencia y seguridad.

Las puntuaciones obtenidas por cada sujeto en las pruebas de evaluación utilizadas se transforman en percentiles, o en alguna medida tipificada, y el perfil de la persona se compara con el del puesto.

Un problema grave que plantea esta forma de trabajar es la validez de los baremos utilizados para hacer la transformación de las puntuaciones directas, validez que depende, fundamentalmente, de la representatividad de la muestra utilizada para elaborar dichos baremos. Es preciso reconocer que, en la mayoría de las ocasiones, para construir los baremos se utilizan muestras incidentales, poco representativas de la población a la que pertenecen los sujetos evaluados y, además, en muchos casos estos baremos no se mantienen adecuadamente actualizados, por las múltiples dificultades que supone el hacerlo.

El enfoque de competencias permite superar estos problemas. Así, el perfil de exigencias del trabajo estará formado por los comportamientos que la persona debe llevar a cabo para desempeñarlo con eficacia, eficiencia y seguridad. Al evaluar al sujeto se conocerán sus puntos fuertes y débiles con respecto al perfil de exigencias, comprobando cuáles de los comportamientos incluidos en el mismo lleva a cabo y cuáles no. Por tanto, no es preciso utilizar baremos para transformar los resultados directos obtenidos por los sujetos. La utilización del enfoque de competencias, por tanto, *facilita la comparación entre el perfil de exigencias del trabajo y los perfiles de competencias de los sujetos.*

- Otra aportación de las competencias a la gestión de recursos humanos es que permite y facilita la *adopción de un enfoque integrador* en la misma.

Al hablar de comportamientos, se facilita, por ejemplo, diseñar programas de formación adecuados para que los sujetos recién contratados puedan superar sus posibles debilidades, detectadas durante las evaluaciones de competencias llevadas a cabo a lo largo del proceso de selección.

De igual forma, cuando se diseña un programa de evaluación del rendimiento, los objetivos de cada trabajo se pueden derivar directamente de los estratégicos de la organización y, al aplicar el programa y llevar a cabo las evaluaciones de los empleados, se pueden detectar sus puntos fuertes y débiles y diseñar programas de formación adecuados para que puedan superar los últimos y desarrollar los fuertes.

Conocer, en el campo de la salud laboral, los comportamientos que favorecen la seguridad de los empleados en su trabajo y los que, por el contrario, provocan accidentes, facilita el diseño y la implantación de programas de prevención eficaces y eficientes.

En el campo de la evaluación del potencial se facilita la utilización de sistemas más adecuados para conocer la adecuación de cada empleado al nuevo trabajo y los programas formativos necesarios para haber superado sus puntos débiles y potenciado los fuertes, cuando tenga que desempeñarlo.

En suma, al adoptar el enfoque de competencias es más fácil trabajar de forma integrada entre todas las áreas de recursos humanos y dentro del modelo estratégico de la organización, lo cual es lógico si se piensa en lo que se ha explicado antes sobre el uso de un lenguaje común en la misma, la orientación de todos los esfuerzos hacia los resultados, la facilidad de comparación entre perfiles y la utilización de predictores más válidos del rendimiento de las personas.

- Al facilitar el planteamiento integrado de la gestión de recursos humanos, el enfoque de competencias permite *validar y mantener constantemente actualizados los perfiles de exigencias de los trabajos*.

Así, con la periodicidad fijada en el programa, habitualmente de forma anual, se llevarán a cabo las evaluaciones del rendimiento de los empleados. En dichas evaluaciones se determinará el grado de eficacia del empleado en su trabajo y se evaluará qué comportamientos, de los incluidos en el perfil de exigencias de su trabajo, ha llevado a cabo y cuáles no durante el periodo de tiempo evaluado, con el objetivo de conocer la evolución de sus puntos fuertes y débiles.

Los resultados de estas evaluaciones del rendimiento son el criterio que permitirá validar los perfiles de exigencias elaborados y conocer el poder de discriminación de dichos comportamientos para predecir qué trabajadores tendrán un rendimiento bueno, normal o deficiente.

2.5. Los Perfiles de Exigencias de los Puestos en base a Competencias

El nexo de unión entre la organización y las personas que la componen son los puestos de trabajo; así, cuando alguien se incorpora a una, sus actividades, responsabilidades y condiciones de trabajo, van a estar determinadas por el puesto de trabajo que ocupe en la misma.

Por tanto, el puesto de trabajo determinará:

- a. Las **actividades** que el ocupante del mismo deberá llevar a cabo para contribuir, con su esfuerzo, a la consecución de los objetivos organizacionales.
- b. El **contexto social**, tanto intra como interorganizacional, en que se va a mover la persona para llevar a cabo eficazmente sus actividades.
- c. Las **competencias** que deberá poseer el ocupante del puesto para poder realizar eficazmente las actividades incluidas en el mismo. Como consecuencia, se podrán conocer los comportamientos que debe llevar a cabo, los conocimientos, las aptitudes, los rasgos de personalidad, los intereses, la experiencia, etc., que deberá poseer el ocupante del puesto. En definitiva, se conocerá el **perfil de exigencias** del puesto.

Además de estos aspectos, el puesto de trabajo determinará, también, el salario, las ventajas sociales, el estatus intra y extraorganizacional del ocupante, etc.

Para conocer el contenido de los puestos de trabajo, se utilizan las *técnicas de análisis de puestos*, cuyo objetivo se centra en *obtener todas las informaciones relevantes sobre los puestos de trabajo existentes en la organización*.

Una vez finalizada la recogida de datos, se elaboran las *descripciones de los puestos*. A partir de las descripciones de los puestos, se pueden elaborar los perfiles de los mismos; esto es, se pueden definir las competencias que deberán reunir los ocupantes de cada

trabajo, para poder llevar a cabo con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción, las actividades y responsabilidades incluidas en él.

Estos *perfiles de exigencias* de los puestos permitirán definir las *exigencias de formación* existentes en la organización; esto es, permitirán determinar *las exigencias formativas que los puestos plantean a los empleados que los ocupan para conseguir optimizar su eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción en el trabajo.*

De esta forma, los programas y acciones formativas que se lleven a cabo, además de ser eficaces con respecto al aprendizaje de los formandos, se centrarán en aspectos aplicables a su trabajo, facilitando, de esta forma, la transferibilidad de los conocimientos y competencias adquiridas con la formación.

Por tanto, será preciso abordar de forma rigurosa la elaboración de los perfiles de exigencias de los puestos.

A partir de las informaciones incluidas en las descripciones de puestos, se pueden obtener ya algunas informaciones referidas a las exigencias de formación de los mismos:

- **Formación académica.** Se refiere a la formación reglada, máxima y mínima, que deberá tener el ocupante del puesto, en función del contenido del mismo.
- **Conocimientos específicos.** Son los conocimientos, por lo general técnicos, que no se adquieren a través de la formación reglada exigida por el puesto, y que son necesarios para que el ocupante del mismo pueda desarrollar sus funciones con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción.
- **Formación permanente.** Áreas en las que será preciso reciclar periódicamente a los ocupantes del puesto para mantener y mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

Sin embargo, esta información no es suficiente, ya que es preciso definir las competencias que se precisan para poder atender a las exigencias del puesto de trabajo. Para ello

se puede seguir el proceso que se describe a continuación de forma esquemática (ver Figura nº 2.3). Es preciso entender que aquí se presenta un proceso general e ideal de trabajo que será preciso adaptar a cada caso particular.

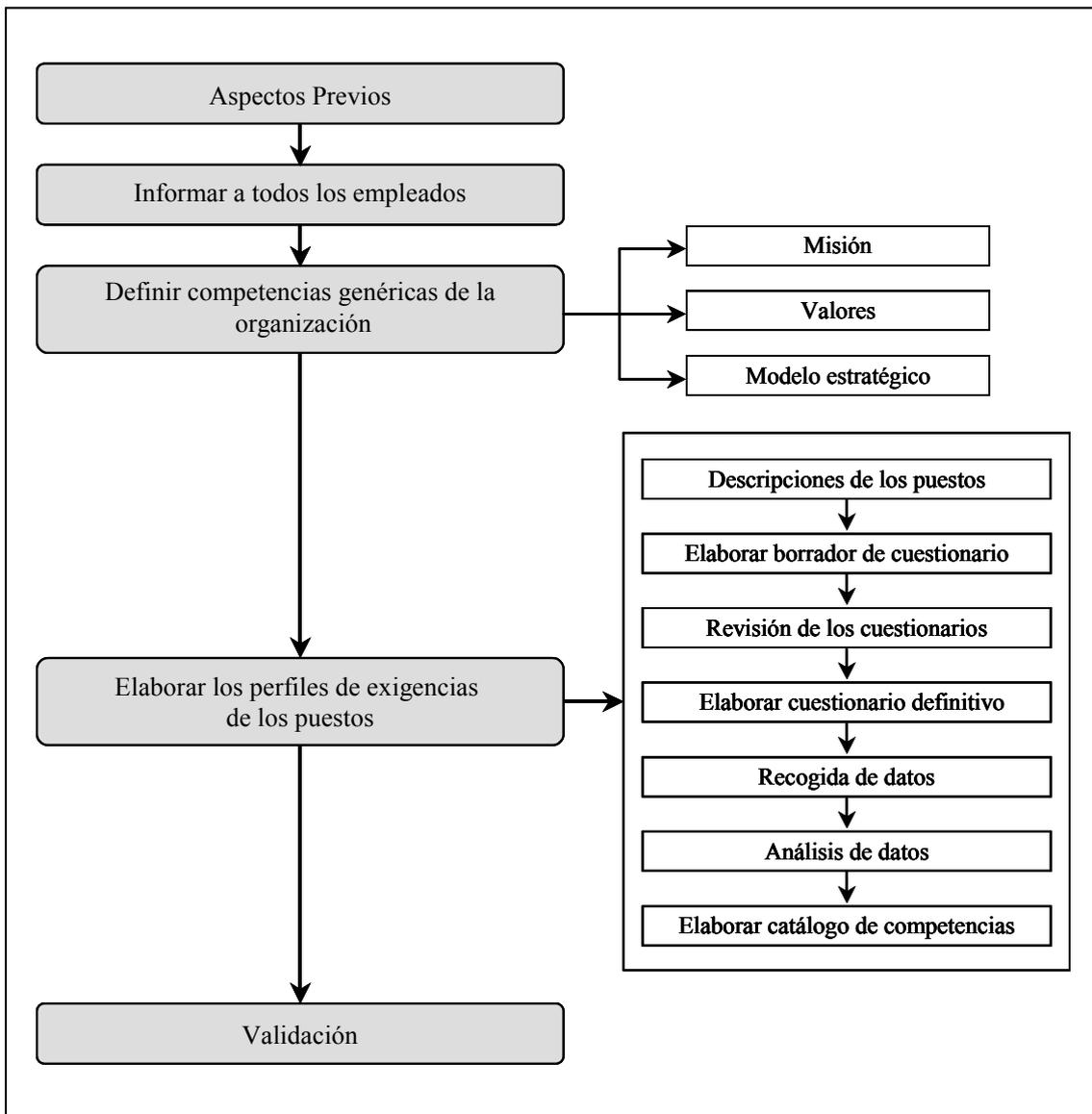


Figura nº 2.3. Proceso de elaboración de los perfiles de exigencias de los puestos.

0. Aspectos Previos. En primer lugar, es preciso que la dirección estratégica haya definido la *visión* de lo que se desea que sea la organización, así como sus *objetivos* y *planes estratégicos*. En este proceso, obviamente, deberán haber quedado definidos y explicitados los *valores* y la *misión* de la organización.

Al definir el modelo estratégico, se estarán definiendo las líneas generales de la actividad de la organización; el tipo de relaciones que se van a mantener tanto con los clientes, como entre los empleados; las áreas clave de resultados; etc. Éste será el punto de partida y, a partir de este momento, se trabajará de la forma que se explica a continuación, siempre suponiendo que es la primera vez que se definen los perfiles de exigencias de los puestos, dentro del enfoque de competencias.

- 1. Información a todos los empleados.** La elaboración de los perfiles de exigencias va a exigir la participación de todos los empleados de la organización. Por ello, es fundamental que todos tengan información de los objetivos que se pretenden alcanzar con el trabajo.

La información se deberá centrar en la explicación de lo que supone el que la gestión de recursos humanos de la organización se enfoque desde el punto de vista de las competencias; sobre las aplicaciones que se darán al enfoque de competencias dentro de la misma; y sobre el proceso de trabajo que se seguirá para definir los perfiles de exigencias de los puestos.

- 2. Definición de las competencias genéricas o estratégicas de la organización.** Las competencias genéricas recogen los aspectos que deberán estar presentes en todos los puestos de la organización, ya que son imprescindibles para que ésta pueda alcanzar sus objetivos trabajando dentro del marco definido por su visión y respetando los valores que son importantes para la misma.

Por tanto, estas competencias deberán formar parte del perfil de exigencias de todos los puestos de la organización, aunque los comportamientos que se incluirán en cada uno de ellos podrán ser distintos en función de su contenido.

Por ejemplo, si uno de los valores de la organización es la “calidad”, en todos los puestos estará representada una competencia que se podría denominar *orientación a la calidad*; sin embargo, los comportamientos incluidos en dicha competencia serán distintos en función del puesto de trabajo.

Para definir las competencias genéricas de la organización, se utilizarán distintas fuentes de información:

- El **modelo estratégico** de la organización, con el fin de conocer sus metas y planes estratégicos.
- Los **valores** de la organización, de forma que se puedan conocer los aspectos comportamentales que se deben respetar, dentro de la misma, para conseguir los objetivos estratégicos.
- La **misión** de la organización; esto es, el papel que desea desempeñar en la economía y en la sociedad.

A partir de estas informaciones, el equipo técnico encargado del trabajo elaborará un listado de las competencias que parecen ser relevantes para la organización, con sus correspondientes definiciones operativas, y trabajará con los componentes de la dirección estratégica para que éstos señalen las que consideran realmente claves para la organización, así como su orden de importancia dentro de la misma, lo que, posteriormente permitirá definir las prioridades de actuación.

De esta manera, se dispondrá, al finalizar esta fase, del catálogo de *competencias estratégicas o genéricas* de la organización; esto es, de *las competencias necesarias en la organización para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la misma*, quedando éstas ordenadas según su importancia y acompañada, cada una de ellas, de su correspondiente definición operativa.

Una vez definidas las competencias genéricas, se puede seguir adelante en el proceso de definición de los perfiles de exigencias de los puestos.

3. Definición de los perfiles de exigencias de los puestos. En este caso, el proceso que se seguirá, deberá dividirse en una serie de fases:

3.1. Descripciones de los puestos. El paso inicial será, siempre, confirmar que las descripciones de puestos de la organización están actualizadas. Si no es así, el proceso de definición de los perfiles de exigencias de los puestos deberá comenzar por el análisis y la descripción de los mismos.

Una vez que están disponibles las descripciones actualizadas de los puestos, se puede seguir adelante.

3.2. Elaboración del borrador de cuestionario. A partir de las descripciones de puestos y del listado de competencias genéricas, anteriormente elaborado, se prepara el primer borrador del cuestionario que se utilizará como base de la recogida de datos.

En el cuestionario se presentará un listado con las competencias genéricas y específicas que, a partir de la descripción del puesto y del listado de competencias genéricas, se consideran importantes para el desarrollo con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción del desarrollo del mismo y se solicitará al sujeto que indique y ordene según su importancia las competencias y comportamientos que considera *claves* para el desarrollo de su trabajo.

Es preciso elaborar un modelo de cuestionario para cada uno de los puestos existentes en la organización. Esta afirmación puede hacer pensar que el proceso es inviable, por el esfuerzo y el tiempo que conllevaría, así como por las dificultades que presentaría la posterior actualización de los perfiles a causa de los cambios que se produzcan en los puestos de trabajo; por ello, es preciso explicarla.

Cuando se habla de competencias específicas, es preciso tener en cuenta que estas se dividen en dos grandes grupos:

- **Competencias comunes.** Son un conjunto de competencias que estarán presentes en distintos, o en todos, los perfiles de puestos de cada unidad funcional de la organización y/o en distintos o en todos los que ocupan un

mismo nivel jerárquico en el organigrama de la misma, aunque en cada uno de los puestos podrán incluir distintos comportamientos asociados.

Estas competencias comunes son similares a las estratégicas, diferenciándose de ellas en que habrá puestos en la organización que las incluirán en su perfil y otros que no lo harán, en función de la unidad funcional a la que pertenecen y/o del nivel que ocupan en el organigrama.

- **Competencias técnicas.** Se refieren a los comportamientos referidos a los aspectos derivados de los conocimientos técnicos que deberá tener el ocupante del puesto, en función del contenido del mismo; por ejemplo, los comportamientos referidos a la realización correcta de una entrevista de selección, a la elaboración de un presupuesto de compras, a la elaboración de nóminas, al diseño de una línea de montaje, hacer una zanja, etc.

Estas competencias se refieren, por tanto, a los comportamientos que exigen disponer de amplios y detallados conocimientos de las técnicas de la profesión, aplicándolos de forma eficaz y eficiente en los momentos adecuados.

Por tanto, cuando se habla de cuestionarios distintos para cada puesto, se está indicando la necesidad de disponer de cuestionarios que tendrán una amplia parte común y una parte específica más reducida, referida a las competencias técnicas.

- 3.3. Revisión de los cuestionarios.** Los responsables de cada unidad funcional de la organización recibirán los borradores de los cuestionarios de los puestos que les afecten y los revisarán. Posteriormente, en una entrevista con los componentes del equipo técnico, sugerirán todos los cambios que, desde su punto de vista, deberían introducirse en el cuestionario. Dichos cambios se discutirán y se tendrán en cuenta siempre que estén bien justificados.

Es preciso insistir en que cuando se habla de “cuestionarios” se está hablando en plural por esas diferencias que introducen las competencias técnicas. Cuando sólo se va a trabajar, como sucede en bastantes ocasiones, con las competencias estratégicas y específicas comunes, lo habitual es utilizar un único cuestionario para todos los puestos de la organización.

3.4. Elaboración del cuestionario definitivo. Una vez introducidos los cambios que se hayan detectado como necesarios en la fase anterior, quedarán elaborados el/los cuestionario/s definitivo/s que se utilizará/n para la recogida de datos.

3.5. Recogida de datos. Para la recogida de datos será más adecuado utilizar un método u otro según una serie de variables:

- El presupuesto económico disponible.
- El plazo temporal en que se desea acabar el trabajo.
- El tamaño de la organización.
- La dispersión geográfica de las instalaciones de la organización.

En general, los dos métodos más utilizados son el cuestionario y la entrevista; sin embargo, cuando se utiliza el cuestionario, se suele combinar con la entrevista individual o grupal, dado que ésta permite completar los datos cuantitativos del cuestionario con informaciones cualitativas.

3.6. Análisis de datos. Para elaborar los perfiles de exigencias se realizarán análisis cuantitativos que permitirán determinar las competencias y comportamiento prioritarios en el puesto y se estudiarán las informaciones cualitativas que se hayan recogido, por si fuese necesario revisar o matizar los resultados cuantitativos.

Al finalizar el análisis de datos, por tanto, se dispondrá del perfil de exigencias *provisional* de cada puesto, con los comportamientos asociados a cada competencia, unas y otros ordenados según su importancia para el desempeño eficaz, eficiente y seguro del trabajo.

3.7. Elaboración del catálogo de competencias de la organización. El catálogo de competencias de la organización es el resultado final de todo el proceso de trabajo y se incluirán las siguientes informaciones:

- **Competencias genéricas.** Se explicarán las competencias genéricas de la organización, cada una de ellas con todos los comportamientos asociados a las mismas, independientemente de los puestos donde se incluyan.
- **Competencias específicas.** Se incluirán todas las competencias específicas, comunes y técnicas, de la organización, cada una de ellas con los comportamientos asociados a la misma, independientemente de los puestos en que se incluyan.
- **Perfiles de exigencias.** Se presentarán los perfiles de exigencias de cada puesto, incluyendo las competencias genéricas y técnicas, ordenadas en función de su importancia en el mismo. En cada competencia, se incluirán los correspondientes comportamientos asociados, también ordenados según su importancia.

4. Validación. En los apartados anteriores se ha trabajado para definir los perfiles de exigencias de los puestos de la organización, en los que se habrán incluido las competencias genéricas y específicas relevantes para poder desempeñar con eficacia, eficiencia y seguridad el trabajo.

Ahora bien, no se dispone todavía de informaciones objetivas sobre cuál es la relación de los comportamientos incluidos en el perfil con el rendimiento de los empleados en su trabajo, ni sobre el poder de discriminación de cada uno de ellos entre

sujetos con rendimiento excelente, normal y bajo. Esto es lo que se estudiará en esta fase de validación.

Para validar los perfiles será preciso trabajar en dos líneas paralelas:

- En primer lugar, se deberá diseñar un sistema de evaluación de las competencias que posee cada empleado, y en qué grado las presenta, de las incluidas en el perfil de exigencias de su puesto.
- También será necesario diseñar un sistema de evaluación del rendimiento de los empleados basado en competencias.

Es obvio que ambas evaluaciones se deberán llevar a cabo simultáneamente.

Una vez realizadas las evaluaciones, será posible, utilizando las oportunas técnicas estadísticas, conocer:

- La correlación de cada competencia con el rendimiento de los sujetos.
- La correlación de cada uno de los comportamientos incluidos en las competencias con el rendimiento de los sujetos.
- El grado de adecuación con que los comportamientos asociados se han incluido en cada una de las competencias.
- El poder discriminante de cada competencia como predictora del rendimiento de los sujetos.
- El poder discriminante de cada comportamiento asociado como predictor del rendimiento de los sujetos.

A partir de estos resultados, será preciso, seguramente, introducir cambios en los perfiles de exigencias previamente definidos, para disponer de los que serán realmente válidos y, consecuentemente, útiles para la gestión de los recursos humanos.

3. Proceso de trabajo

Para la elaboración del Catálogo de Competencias Genéricas adaptado a las necesidades de la Administración General del Estado, se siguió un método basado en el presentado en Pereda y Berrocal (2011) y Pereda, Berrocal y Alonso (2013) y adaptado a las características de la organización, a los objetivos fijados y a la muestra de sujetos empleada.

3.1. Fases del proceso de trabajo

Tras una serie de reuniones informativas previas con los responsables del Proyecto por parte de INAP, el equipo técnico encargado del trabajo, planteó la realización del estudio en dos grandes fases, que se describen en los apartados siguientes:

3.1.1. Fase 1

Esta primera fase tuvo un carácter cualitativo, su objetivo era trabajar con grupos de expertos para seleccionar y definir las Competencias y Comportamientos que se incluirían en la segunda fase del estudio.

Se trabajó con 77 personas divididas en 8 focus group, dos por cada uno de los niveles analizados, uno con mando y el otro sin mando.

Los focus group se realizaron en una sala de reuniones de la sede central del INAP. En todas ellas, la dirección de formación del INAP daba la bienvenida a los asistentes, les agradecía su presencia y les contaba brevemente el objetivo de la reunión y la utilidad que tendría la información extraída tras la misma. A continuación presentaba a los expertos que iban a dirigir las reuniones y les pasaba la palabra.

Los expertos insistían a los participantes que el estudio que se estaba realizando tenía como finalidad la elaboración de un Diccionario de Competencias Genéricas, adaptado a las necesidades de la Administración General del Estado, con el objetivo de mejorar la calidad de los procesos formativos y de planes de carrera, adecuándolos a las necesidades profesionales y a las demandas de la sociedad.

A continuación se les explicaban las fases que se iban a seguir durante la reunión y después se llevaban a cabo. Las etapas eran las siguientes:

1. Seleccionar las competencias clave para el puesto de trabajo. Para ello se proporcionaba un listado con 19 competencias (ver Anexo 1) y se les pedía que las leyeran, modificaran las definiciones ofrecidas o incluyeran nuevas competencias si lo consideraban pertinente. Además se les solicitaba que eligieran las ocho competencias clave para el óptimo desempeño de su puesto. Para ayudarles en la elección se les proponía que se hicieran dos preguntas: ¿necesito utilizar esta competencia para desempeñar mis funciones y actividades? y ¿es imprescindible para poder realizar mis funciones y actividades?
2. A continuación, se le presentaron a cada sujeto todos los pares que se podían hacer con las competencias que previamente había seleccionado. Estos pares estaban ordenados aleatoriamente y cada sujeto debía elegir, en cada uno, la competencia que consideraba más importante para su trabajo, indicando la magnitud de la diferencia en importancia entre las dos competencias, utilizando la tabla que se le aportaba y que se presenta en la Tabla nº 3.2. para determinar la importancia relativa de cada competencia, a cada participante se les daba un protocolo personalizado que emparejaba las 28 posibles combinaciones entre las ocho competencias que había elegido.
3. Los resultados ofrecidos por cada persona se procesaban aplicando el método Saaty (que se explica más tarde en el apartado de análisis de datos) y posteriormente calculando las puntuaciones medias del grupo, permitía obtener las ocho competencias consideradas como claves por los asistentes. Se informaba al grupo de los resultados y se comentaban brevemente para conocer su grado de acuerdo con los resultados obtenidos.
4. Posteriormente, se les pedía que redactaran dos o tres comportamientos por persona para cada una de las competencias elegidas. Se les daba tres minutos para escribirlos en una tarjeta, se les recogían y se leían en voz alta. Si algún comportamiento no estaba claro se pedían explicaciones adicionales o se matizaban con

el fin de que los comportamientos definidos fueran lo más claros posibles. Este mismo procedimiento se hacía con el resto de comportamientos.

Magnitud de la Diferencia	Significado	Explicación
1	Igual importancia	Las dos competencias tienen la misma importancia en la organización
3	Diferencia moderada en importancia	Se considera que una competencia es moderadamente más importante que la otra para la organización
5	Diferencia alta en importancia	Se considera que una competencia es bastante más importante que la otra para la organización
7	Diferencia muy alta en importancia	Se considera que una competencia es mucho más importante que la otra para la organización
9	Diferencia extrema en importancia	Se considera que una competencia es extremadamente más importante que la otra para la organización
2, 4, 6, 8	Valores intermedios	Cuando es necesaria una valoración media de la diferencia en importancia entre las competencias

Tabla nº 3.1. *Escala para indicar las diferencias en importancia entre las competencias de cada par.*

- Finalmente, se les pedía que contestaran a la siguiente pregunta: ¿qué competencias estratégicas pensáis que deberían estar presentes en todos los puestos de la Administración General del Estado, teniendo en cuenta su misión, visión, valores...?

Al trabajar con los resultados obtenidos, se comprobó que algunas de las competencias inicialmente definidas se debía modificar su definición y otras podían refundirse en una sola.

A partir de este análisis se definieron 14 competencias que estaban incluidas como mínimo en los perfiles de los niveles estudiados y que, al mismo tiempo, habían sido ele-

gidas como claves por al menos el 30 % de los participantes, que fueron las que se incluyeron en el cuestionario elaborado para la Fase 2.

Además, se redactaron los comportamientos de cada competencia, se depuraron los surgidos en los grupos, se eliminaron los solapamientos, y se mejoró la redacción para asegurar su claridad y concreción.

Como resultado de los distintos análisis se definieron 14 competencias 150 comportamientos.

3.1.2. Fase 2

El resultado de la Fase 1 fue la confección de un instrumento de recogida de datos que sería aplicado de forma masiva. Una vez elaborado el instrumento de recogida de datos, se procedió a su recogida.

Para ello, desde el área de Formación del INAP se envió una carta y un correo electrónico a los integrantes de la base de datos de alumnos que habían realizado formación en los últimos años y que pertenecían a los Niveles analizados, así como a los participantes de los focus group realizados en la fase anterior. En la carta se explicaba el objetivo del estudio y se solicitaba su cooperación en el desarrollo del proyecto.

Asimismo, se envió la carta y el correo electrónico a los directores de personal de distintos ministerios, pidiendo que se difundiera el cuestionario y se pidiera colaboración para su cumplimentación.

El cuestionario se cumplimentaba de forma on-line, y los datos se grababan en una base de datos que previamente había sido diseñada por los miembros del equipo del proyecto. De esta forma, también, se garantizaba el anonimato de las respuestas. Se dio, a los sujetos, un plazo de respuesta de quince días.

Los responsables del proyecto por parte del INAP, a la semana del envío del cuestionario enviaron un nuevo correo electrónico recordando la importancia de participar en el estudio, con el fin de aumentar el número de respuestas recibidas.

Las respuestas recogidas se analizaron y se confeccionó el informe de resultados, que permitía obtener los perfiles de Competencias y Comportamientos relevantes para los niveles 26 a 30 en la AGE, diferenciando los puestos con mando de los que no le tienen.

3.2. Instrumentos

En la Fase 1 del Proyecto se elaboró el primer Inventario de Competencias que contenía 19 competencias que parecían ser relevantes para los niveles 26 al 30 de la AGE. Para su confección se trabajó con las siguientes informaciones:

- Catálogos de Competencias existentes en las Administraciones Autonómicas y Locales en España.
- Diccionarios de Competencias y Comportamientos de Martha Alles (2002, 2004).

El resultado fue la definición de 19 competencias (ver Anexo 1), tal y como se expuso en el apartado anterior.

Llegados a este punto, y dado que la recogida de datos se iba a realizar en dos fases:

- **Fase 1.** Definición de las Competencias y Comportamientos que se incluirían en el estudio definitivo para los niveles de la AGE incluidos en el proyecto; y
- **Fase 2.** Definición de los Perfiles de Competencias y Comportamientos relevantes para los niveles 26, 28, 29 y 30 de la AGE,

se siguió trabajando con las 19 Competencias definidas, elaborándose el cuestionario de recogida de datos que se presenta en el Anexo 2.

Una vez terminada la recogida de datos en la Fase 1, se analizaron los datos obtenidos con los distintos grupos y se obtuvieron los resultados que se presentan en la Tabla nº 3.2, en la que se recogen las siguientes informaciones:

- **(X)** Competencias consideradas como imprescindibles en el nivel correspondiente.
- **(X)** Competencias consideradas como importantes en el nivel correspondiente.
- **(%)** Porcentaje de sujetos que eligieron la competencia como clave en los grupos “con mando”, “sin mando”, así como en el total de los participantes.
- **(G)** Competencia Genérica para los niveles 26, 28, 29 y 30.
- **(GM)** Competencia Genérica para los niveles 26, 28, 29 y 30 con Mando.
- **(GS)** Competencia Genérica para los niveles 26, 28, 29 y 30 sin Mando.

Competencias	Con Mando					Sin Mando					%Total	Total
	30	29	28	26	%	30	29	28	26	%		
Comunicación	X	X	X	X	70,91	X	X	X	X	77,27	72,73	G
Solución de Problemas	X	X	X	X	63,64	X	X	X	X	68,18	64,94	G
Planificación / Organización	X	X	X	X	60,00	X		X	X	50,00	57,14	G
Dirección de Personas	X	X	X	X	72,73			---	---	4,55	53,25	GM
Trabajo en Equipo	X	X	X	X	56,36	X	X	X	X	59,09	57,14	G
Resistencia a la Tensión		X		X	45,45	X	X	X		59,09	49,35	G
Toma de Decisiones	X	X			49,09					27,27	42,86	GM
Orientación a la Calidad		X	X	X	40,00	X	X	X	X	59,09	45,45	G
Flexibilidad y Gestión del Cambio				X	43,64		X	X	X	50,00	45,45	GS
Orientación Estratégica	X	X	X		29,09	X				36,36	31,17	
Innovación		X	X		45,45	X			X	50,00	46,75	G
Proactividad			X		36,36	X	X		X	59,09	42,86	GS
Aprendizaje Continuo				X	34,55		X	X	X	63,64	42,86	GS
Compromiso	X				25,45			X	X	36,36	28,57	
Orientación a Resultados	X				23,64				X	27,27	24,68	
Orientación a la Ciudadanía		X			18,18					18,18	18,18	
Desarrollo de Personas			X	X	32,73	---		---	---	00,00	23,38	
Mejora Continua		X			32,73					22,73	29,87	
Negociación					18,18			X		31,82	22,08	

Tabla nº 3.2. Resultados en la Fase 1.

Al trabajar con los resultados obtenidos, se comprobó que algunas de las competencias inicialmente definidas se debían reformular, otras se refundieron en una sola y se siguió trabajando con 14 competencias que estaban incluidas como mínimo en los perfiles de dos de los subgrupos estudiados y que, al mismo tiempo, habían sido elegidas como claves por al menos el 30 % de los participantes, que fueron las que se incluyeron en el cuestionario elaborado para la Fase 2. Además, se redactaron los comportamientos de cada competencia, se depuraron los surgidos en los grupos, se eliminaron los solapamientos, y se mejoró la redacción.

Para la Fase 2 del Proyecto, a partir del Inventario de Competencias elaborado en la fase de focus group, se diseñó el instrumento que se empleó como base para la recogida de datos en la elaboración de los perfiles de exigencias de los puestos de los Niveles estudiados

Teniendo en cuenta los objetivos y características del Proyecto, así como la naturaleza y extensión de la información que se pretendía obtener, se consideró que el método más adecuado era el cuestionario estructurado. Por un lado, porque permite obtener informaciones cuantitativas sobre la relevancia e importancia de cada una de las competencias genéricas para el desempeño eficaz y eficiente de las funciones y responsabilidades de los Niveles 26 al 30 de la AGE, así como de los comportamientos asociados a cada competencia. Y por otro, debido a la necesidad de utilizar un instrumento que permitiera comparar cuantitativamente y de forma sistemática los resultados de una amplia gama de Perfiles de Exigencias en términos de sus semejanzas y diferencias.

Por ello, se diseñó un cuestionario donde se recogían las 14 competencias y los 150 comportamientos asociados incluidos en el Inventario de Competencias y que en principio fueron consideradas relevantes para el desempeño de las funciones y responsabilidades de los Niveles 26, 28, 29 y 30 de la AGE. El cuestionario fue sometido a prueba con un pequeño grupo de sujetos, con el fin de asegurar la correcta interpretación de las instrucciones y del significado de las distintas competencias y comportamientos asociados a las mismas, con el objeto de eliminar toda posible ambigüedad y así evitar posibles interpretaciones alternativas, ya que éste es uno de los mayores problemas cuando se emplea el cuestionario como instrumento de recogida de información.

Tras esta prueba quedó elaborado el cuestionario definitivo (ver Anexo 3) y se diseñó la página web que se utilizó para la recogida de información <http://www.ucm.es/info/descargas/inap>.

El cuestionario se dividió en dos grandes áreas:

- 1. Datos Descriptivos:** En esta área se realizaban preguntas relacionadas con el perfil profesional de los sujetos.

- 2. Competencias Específicas INAP.** Esta segunda área estaba dividida en dos partes.
 - **Comportamientos.** En esta parte del cuestionario los sujetos debían responder a cada uno de los 150 comportamientos en una escala tipo Likert de 4 grados, indicando la importancia que consideraban que tenía para el desarrollo de las funciones y actividades de su puesto actual:
 - 0.** No se aplica.
 - 1.** Poco importante.
 - 2.** Algo importante.
 - 3.** Bastante importante.
 - 4.** Muy importante, imprescindible.

Además, se incluyó una columna con la opción “no se aplica”, para aquellos comportamientos que no fueran exigidos en el puesto actual de trabajo.

- **Competencias.** Una vez señalado el grado de importancia de cada uno de los comportamientos, se solicitaba a los sujetos que indicaran el grado de importancia de cada una de las 14 competencias definidas para un desempeño de la forma más efectiva posible de su puesto, utilizando para ello, la misma escala tipo Likert de 4 grados que para el apartado de comportamientos.

3.3. Características de la muestra

La muestra utilizada para la Fase 1 de recogida de datos estuvo formada por 77 funcionarios que ocupaban los niveles 26, 28, 29 y 30 en distintos organismos de la AGE. La distribución de la muestra, por niveles y en función de que los participantes tuviesen personas a su cargo (mando) o no, se presenta en la Tabla nº 3.3.

	Niveles				Total
	26	28	29	30	
Mando	13	14	18	10	55
Sin Mando	6	7	1	8	22
Total	19	21	19	18	77

Tabla nº 3.3. *Composición de la muestra de participantes que participaron en la Fase 1 de recogida de datos.*

En la Fase 2 el número de cuestionarios válidos recibidos fue de 1.120, si bien el apartado de competencias fue contestado por un número inferior de personas, en concreto 1.050.

Con relación al **Perfil Profesional** de la muestra, la media de años de **antigüedad en la AGE** es de 20,67 años. La antigüedad media de las personas del Nivel 26 es de 20,22 años, del Nivel 28 20,10 años, 23,01 años del nivel 29 y la del grupo del Nivel 30 es de 23,51 años.

En cuanto a la antigüedad en el puesto actual de trabajo, la media es de 6,03 años, habiendo muy poquitas diferencias entre los distintos niveles, los cuales oscilan entre los 4,36 años del nivel 30 y los 6,43 en el nivel 26.

La distribución de la Muestra al tener en cuenta el nivel ocupado y si se asume la responsabilidad jerárquica o no sobre personas, se presenta en la Tabla nº 3.4.

	Niveles				Total
	26	28	29	30	
Mando	424	273	85	68	850
Sin Mando	146	81	23	20	270
Total	570	354	108	88	1.120

Tabla nº 3.4. *Composición de la muestra de participantes que participaron en la Fase 2 de recogida de datos.*

Como se puede apreciar en la Tabla nº 3.4, con relación a la variable Nivel, lógicamente el nivel 26 es el más representado con un 50,89% de los sujetos, seguido por el nivel 28 (31,61%) y el nivel 29 (9,64%), representando menos de 8% los del nivel 30.

En relación a si en el puesto de trabajo se asume la responsabilidad jerárquica sobre otros, el 75,89% afirman que sí la tienen.

Con respecto al número de personas sobre las que se ejerce mando, la media se sitúa en 19,14, destacando que en los niveles 29 y 30 la media es algo superior a las 45 personas.

3.4. Análisis de Datos

3.4.1. Fase 1: Reuniones de Grupo

En esta fase, al acabar la reunión de grupo, cada sujeto había elegido hasta 8 competencias claves para su trabajo y las había comparado entre sí indicando la que era más importante en cada par de competencias y la diferencia en importancia entre ellas.

Con los datos de cada sujeto, se construyó la Matriz de Saaty como primer paso para aplicar el Método de Jerarquización Analítica desarrollado por Thomas L. Saaty (1980) para la evaluación y selección de alternativas en procesos de toma de decisiones y basa-

do en unos sólidos fundamentos matemáticos. Este método se adaptó por Pereda, Berrocal y Alonso (2013) para la definición de los perfiles de exigencias de los puestos.

Trabajando de esta forma, se dispondría de los pesos de cada competencia en el perfil del puesto según las respuestas de cada sujeto.

Para obtener el peso de la competencia en el perfil de un nivel determinado, se calculó la media de los pesos asignados por los distintos sujetos que pertenecían al mismo, al igual que se hizo con los puestos con mando y sin mando. Se trabajó de la misma forma para obtener los distintos perfiles de los diferentes grupos que formaban la muestra según la estratificación explicada para la misma, así como para calcular el perfil general de los niveles 26, 28, 29 y 30 de la AGE.

3.4.2. Fase 2: Cuestionario

Debido a los objetivos de este proyecto y al tipo de escalas utilizadas para las distintas variables incluidas en el mismo, el tipo de análisis estadísticos que se han realizado han sido análisis de frecuencias, análisis descriptivos y correlaciones de Spearman, con el objeto de obtener una visión general de las características de la muestra y de sus respuestas a las distintas variables, así como sobre la relación entre las distintas variables.

La valoración de cada uno de los ítems del cuestionario se ha realizado utilizando una escala adecuada a las características o tipo de información requerida por cada elemento.

Para los ítems pertenecientes a la primera parte del cuestionario; esto es, datos descriptivos, cuyo objetivo era caracterizar a la muestra, se han valorado utilizando una escala nominal, debido a la naturaleza cualitativa de las variables, tal y como ya se ha explicado.

Mientras que para todas las variables de la segunda parte del cuestionario, se han utilizado, tal y como se expuso anteriormente, escalas tipo Likert de 5 anclajes.

El análisis de resultados se llevó a cabo utilizando como base la metodología habitualmente empleada para definir los perfiles de exigencias de los puestos de trabajo en base a competencias, y consistió en una adaptación del método explicado en Pereda y Berrocal (2011) y en Pereda, Berrocal y Alonso (2008) a las características de la muestra y de la metodología de recogida de datos utilizada en este trabajo y ya explicada anteriormente.

De esta forma, al finalizar el proceso de recogida de datos se disponía de tres informaciones significativas de cada una de las competencias incluidas en el cuestionario:

- **Relevancia (R)**. Representada por el porcentaje de sujetos que consideraban que la competencia se aplicaba a su puesto, independientemente de la importancia que considerasen que tenía en dicho puesto.
- **Claves (C)**. Representada por el porcentaje de sujetos que, en el grupo de los que consideraban la competencia como relevante para el puesto, le asignaban un valor de “4” (muy importante, imprescindible para el puesto) en el cuestionario.
- **Importancia (I)**. Representada por el sumatorio de los valores que los sujetos habían asignado a la competencia en el cuestionario (0, 1, 2, 3 ó 4).

La puntuación final de cada competencia, en cada grupo de sujetos, se obtenía a partir del producto de las tres puntuaciones obtenidas: **R x C x I**.

Por último, se calculó el **Peso (P)** de cada competencia en el perfil de exigencias del puesto, a través del porcentaje que el valor del producto “R x C x I” de la misma suponía sobre el total de dichos productos ($\sum (R \times C \times I)$) en las competencias incluidas en el cuestionario y en el puesto.

4. Resultados

4.1. Resultados en la Fase 1: Los Perfiles Provisionales de Competencias

En función del análisis de los datos explicado para la Fase 1, se obtuvo el perfil de exigencias general de los niveles 26, 28, 29 y 30 de la AGE, tal y como se presenta en la Tabla nº 4.1.

Competencias	Pesos	Pesos Acumulados
Comunicación	10,22	10,22
Solución de Problemas	9,72	19,94
Planificación / Organización	9,60	29,54
Dirección de Personas	8,61	38,15
Trabajo en Equipo	7,38	45,53
Resistencia a la Tensión	6,05	51,58
Toma de Decisiones	5,60	57,18
Orientación a la Calidad	5,43	62,61
Flexibilidad y Gestión del Cambio	4,15	66,76
Orientación Estratégica	4,14	70,90
Innovación	4,07	74,97
Proactividad	3,85	78,82
Aprendizaje Continuo	3,82	82,64
Compromiso	3,66	86,30
Orientación a Resultados	3,16	89,46
Orientación a la Ciudadanía	3,10	92,56
Desarrollo de Personas	2,92	95,48
Mejora Continua	2,71	98,19
Negociación	1,82	100,01

Tabla nº 4.1. Perfil General de los Niveles 26, 28, 29 y 30 de la AGE.

En dicha Tabla, las competencias aparecen ordenadas en función de su relevancia en el perfil. Asimismo, se resaltan en rojo las que se pueden calificar como **imprescindibles** dentro de la AGE y en azul las que se podrían calificar como **importantes**. Las que no se resaltan, son competencias que han sido elegidas como claves esporádicamente por

algunos de los sujetos de los grupos y que responderían a las características particulares de los puestos de trabajo de los participantes que las han elegido.

En el Anexo nº 4, se presentan las tablas, obtenidas de la misma forma, y correspondientes a los perfiles generales de:

- Los Niveles 26, 28, 29 y 30 (ver Tablas de la nº A4.1. a la A4.4).
- De los Puestos con Mando y sin Mando sobre Personas (ver Tablas nº A4.5. a la A4.6).
- De cada uno de los niveles con mando y sin mando sobre personas (ver Tablas de la nº A4.7. a la A4.14).

En todos los casos, se han resaltado en rojo las competencias imprescindibles y en azul las competencias importantes. Se han dejado sin resaltar las competencias que responden, como en la Tabla nº 4.1 a elecciones esporádicas que se han producido por las características particulares del trabajo de algunos sujetos.

Tal y como ya se ha explicado, el propio concepto de competencia implica que era de esperar que hubiese diferencias en los perfiles obtenidos en función de las variables de estratificación de la muestra (nivel y mando).

En la Tabla nº 4.2 se muestra la comparación entre los distintos niveles, indicando en dicha Tabla:

- El orden de importancia de cada competencia en el perfil general.
- El orden de importancia de cada competencia en el perfil de cada nivel.

Se mantiene la misma clave que se explicó para la Tabla nº 4.1:

- Rojo, indica que la competencia es imprescindible en el nivel.
- Azul, indica que la competencia es importante en el nivel.

- Sin resaltar, es una competencia citada esporádicamente por los participantes.

Competencias	Gene.	Niveles			
		26	28	29	30
Comunicación	1	1	1	3	4
Solución de Problemas	2	7	4	1	1
Planificación / Organización	3	2	5	2	2
Dirección de Personas	4	8	2	4	5
Trabajo en Equipo	5	6	3	7	7
Resistencia a la Tensión	6	4	9	6	6
Toma de Decisiones	7	15	14	5	3
Orientación a la Calidad	8	3	7	8	15
Flexibilidad y Gestión del Cambio	9	11	8	13	13
Orientación Estratégica	10	19	6	12	8
Innovación	11	12	10	9	12
Proactividad	12	9	12	16	11
Aprendizaje Continuo	13	5	16	14	18
Compromiso	14	13	13	15	10
Orientación a Resultados	15	14	15	18	9
Orientación a la Ciudadanía	16	17	17	11	14
Desarrollo de Personas	17	10	11	19	19
Mejora Continua	18	16	19	10	17
Negociación	19	18	18	17	16

Tabla n° 4.2. Ordenes de importancia de las Competencias en los Perfiles de los diferentes Niveles.

A continuación, se analizó la consistencia entre los perfiles de exigencias de los distintos niveles a través del cálculo de la Correlación Ordinal de Spearman entre los órdenes de las competencias en dichos perfiles. Los resultados obtenidos, incluyendo también el perfil de exigencias general, se presentan en la Tabla n° 4.3.

Niveles	General	26	28	29	30
General	-	.69**	.87**	.86**	.83**
26		-	.62**	.52*	.39
28			-	.64**	.64**
29				-	.75**
30					-

* (p < .05)

** (p < .01)

Tabla n° 4.3. *Correlaciones entre los Perfiles de Exigencias de los Niveles y el Perfil de Exigencias General.*

En la Tabla se puede apreciar que todas las correlaciones son estadísticamente significativas (p < .01), una de ellas es significativa (p < .05) y sólo la correlación entre los niveles 26 y 30 no es estadísticamente significativa (p > .05). También se puede apreciar que las correlaciones más bajas son las correspondientes al nivel 26.

En la Tabla n° 4.4 se muestra la comparación de los puestos con Mando y sin Mando, siguiendo la misma estructura que en la Tabla n° 4.2.

Competencias	General	Con Mando	Sin Mando
Comunicación	1	4	1
Solución de Problemas	2	3	2
Planificación / Organización	3	2	3
Dirección de Personas	4	1	18
Trabajo en Equipo	5	5	5
Resistencia a la Tensión	6	7	4
Toma de Decisiones	7	6	15
Orientación a la Calidad	8	8	6
Flexibilidad y Gestión del Cambio	9	11	10
Orientación Estratégica	10	9	14
Innovación	11	12	8
Proactividad	12	16	7
Aprendizaje Continuo	13	14	9
Compromiso	14	13	11
Orientación a Resultados	15	18	12
Orientación a la Ciudadanía	16	15	16

Competencias	General	Con Mando	Sin Mando
Desarrollo de Personas	17	10	19
Mejora Continua	18	17	17
Negociación	19	19	13

Tabla 4.4. Ordenes de importancia de las Competencias en los Perfiles de los Niveles en función de que tengan o no Mando sobre personas.

También, en este caso, se analizó la consistencia entre los perfiles de exigencias de los distintos perfiles correspondientes a los grupos que tenían Mando sobre personas y los que no lo tenía, a través del cálculo de la Correlación Ordinal de Spearman entre los órdenes de las competencias en dichos perfiles. Los resultados obtenidos, incluyendo también el perfil de exigencias general, se presentan en la Tabla nº 4.5.

	General	Con Mando	Sin Mando
General	-	.91**	.65**
Con Mando		-	.39
Sin Mando			-

* (p < .05)

** (p < .01)

Tabla nº 4.5. Correlaciones entre los Perfiles de Exigencias de los Niveles en función de que se tenga o no Mando sobre Personas y el Perfil de Exigencias General

En la Tabla se puede apreciar que el perfil general correlaciona significativamente (p < .01), con los dos grupos, con mando y sin mando; sin embargo entre ambos perfiles no aparece correlación significativa (p > .05). La correlación muy alta entre el perfil general y el perfil con mando, se puede explicar por el mayor número de sujetos de este grupo que componían la muestra total.

En la Tabla nº 4.6 se muestra la comparación entre los niveles en función de si tienen mando o no, siguiendo la misma estructura expuesta para las Tablas nº 4.2 y 4.4.

Competencias	General	Con Mando				Sin Mando			
		26	28	29	30	26	28	29	30
Comunicación	1	2	3	3	6	1	1	4	3
Solución de Problemas	2	7	5	2	3	8	2	1	1
Planificación / Organización	3	1	7	1	4	6	6		2
Dirección de Personas	4	3	1	4	1	18	18		18
Trabajo en Equipo	5	5	2	9	9	9	3	3	5
Resistencia a la Tensión	6	4	16	7	14	12	4	2	4
Toma de Decisiones	7	11	12	5	2	16	12		12
Orientación a la Calidad	8	9	8	8	18	2	5	8	8
Flexibilidad y Gestión del Cambio	9	10	11	13	11	11	7	7	11
Orientación Estratégica	10	19	4	12	8	17	15		7
Innovación	11	15	9	6	17	4	13		6
Proactividad	12	13	10	16	12	3	14	5	9
Aprendizaje Continuo	13	6	18	15	19	5	10	6	15
Compromiso	14	16	15	14	5	7	9		17
Orientación a Resultados	15	12	13	18	7	10	11		10
Orientación a la Ciudadanía	16	14	14	11	10	14	16		14
Desarrollo de Personas	17	8	6	19	13	18	18		19
Mejora Continua	18	17	17	10	15	13	17		16
Negociación	19	18	19	17	16	15	8		13

Tabla nº 4.6. Ordenes de Importancia de las Competencias los Perfiles de Exigencias en función de la combinación Nivel x Mando y el Perfil de Exigencias General

En la Tabla nº 4.7 se presentan las correlaciones entre los diferentes órdenes que las competencias presentan en los perfiles. En dicha Tabla, no se incluyen las correlaciones correspondientes al nivel 29 sin mando porque sólo se disponía de las respuestas de un sujeto. Asimismo, se puede observar que, aunque hay bastantes correlaciones estadísticamente significativa, las mayores se obtienen, en cada caso, entre el perfil general y los correspondientes perfiles particulares. Es también destacable que las correlaciones más bajas, con una incluso negativa, se obtienen, por lo general, entre los perfiles de un mismo nivel con mando y sin mando.

		Con Mando				Sin Mando				
		Gral.	26	28	29	30	26	28	29	30
Con Mando	Gral.	-	.74**	.67**	.82**	.53**	.32	.60**		.68**
	26		-	.45*	.55*	.29	.25	.46*		.35
	28			-	.46*	.50*	.09	.12		.36
	29				-	.45*	.23	.43		.56*
	30					-	-.21	.06		.15
Sin Mando	26						-	.58**		.51*
	28							-		.66**
	29								-	
	30									-

* (p < .05)

** (p < .01)

Tabla n° 4.7. *Correlaciones entre los Perfiles de Exigencias en función de la combinación Nivel x Mando y el Perfil de Exigencias General.*

4.2. Resultados en la Fase 2: El Catálogo de Competencias

En base al análisis de datos anteriormente explicado, los resultados obtenidos con la muestra general de sujetos se presentan en la Tabla n° 4.8, en la que las competencias están ordenadas por su peso en el perfil de exigencias general. En la última columna de la Tabla, se presenta el porcentaje acumulado de las exigencias del puesto que van explicando las distintas competencias incluidas en el perfil.

COMPETENCIA	R	C	I	P	P Acumulado
1. Comunicación	99,14%	63,40%	3.818,00	11,62%	11,62%
2. Dirección de personas	88,67%	52,85%	4.268,00	9,68%	21,30%
3. Desarrollo de personas	96,00%	51,39%	3.824,00	9,13%	30,44%
4. Orientación a la calidad	96,86%	48,77%	3.739,00	8,55%	38,99%
5. Resistencia a la tensión	98,76%	47,16%	3.595,00	8,11%	47,10%
6. Planificación / organización	90,00%	41,48%	4.003,00	7,24%	54,33%
7. Aprendizaje continuo	97,62%	41,17%	3.575,00	6,96%	61,29%
8. Trabajo en equipo y colaboración	96,10%	39,35%	3.618,00	6,62%	67,92%
9. Solución de problemas	94,95%	37,61%	3.710,00	6,42%	74,33%

COMPETENCIA	R	C	I	P	P Acumulado
10. Innovación	92,00%	33,75%	3.742,00	5,63%	79,96%
11. Flexibilidad y gestión del cambio	96,95%	34,28%	3.489,00	5,62%	85,57%
12. Toma de decisiones	94,19%	33,27%	3.599,00	5,46%	91,03%
13. Orientación estratégica	83,33%	27,54%	4.128,00	4,59%	95,62%
14. Proactividad	92,10%	26,89%	3.652,00	4,38%	100,00%

Tabla n° 4.8. *Perfil de exigencias General.*

En dicha Tabla, las competencias aparecen ordenadas en función de su relevancia en el perfil. Asimismo, se resaltan en rojo las que se pueden calificar como **imprescindibles** dentro de la AGE y en azul las que se podrían calificar como **importantes**. Las que no se resaltan, son competencias que han sido elegidas como claves esporádicamente por algunos de los sujetos de los grupos y que responderían a las características particulares de los puestos de trabajo de los participantes que las han elegido.

En el Anexo n° 5, se presentan las tablas, obtenidas de la misma forma, y correspondientes a los perfiles de:

- Los Niveles 26, 28, 29 y 30 (ver Tablas de la n° A5.1. a la A5.4).
- De los Puestos con Mando y sin Mando sobre Personas (ver Tablas n° A5.5. a la A5.6).
- De cada uno de los niveles con mando y sin mando sobre personas (ver Tablas de la n° A5.7. a la A5.14).

En todos los casos, se han resaltado en rojo las competencias imprescindibles y en azul las competencias importantes. Se han dejado sin resaltar las competencias que responden, como en la Tabla n° 4.8 a elecciones esporádicas que se han producido por las características particulares del trabajo de algunos sujetos.

Tal y como ya se ha explicado, el propio concepto de competencia implica que era de esperar que hubiese diferencias en los perfiles obtenidos en función de las variables de

estratificación de la muestra (nivel y mando).

En la Tabla nº 4.9 se muestra la comparación entre cada uno de los niveles, indicando en dicha Tabla:

- El orden de importancia de cada competencia en el perfil general.
- El orden de importancia de cada competencia en el perfil de cada nivel.

Se mantiene la misma clave que se explicó para la Tabla nº 4.8:

- Rojo, indica que la competencia es imprescindible en el nivel.
- Azul, indica que la competencia es importante en el nivel.
- Sin resaltar, es una competencia citada esporádicamente por los participantes.

Competencias	General	Niveles			
		26	28	29	30
Comunicación	1	1	1	2	1
Dirección de personas	2	3	2	1	2
Desarrollo de personas	3	2	3	4	4
Orientación a la calidad	4	4	4	5	3
Resistencia a la tensión	5	5	5	3	6
Planificación / organización	6	7	6	8	7
Aprendizaje continuo	7	6	8	11	9
Trabajo en equipo y colaboración	8	8	7	10	8
Solución de problemas	9	10	9	6	5
Innovación	10	11	10	9	14
Flexibilidad y gestión del cambio	11	9	12	12	12
Toma de decisiones	12	12	11	7	10
Orientación estratégica	13	13	13	13	11
Proactividad	14	14	14	14	13

Tabla nº 4.9. Ordenes de importancia de las Competencias en los Perfiles de los diferentes Niveles.

A continuación, se analizó la consistencia entre los perfiles de exigencias de los distintos niveles a través del cálculo de la Correlación Ordinal de Spearman entre los órdenes de las competencias en dichos perfiles. Los resultados obtenidos, incluyendo también el perfil de exigencias general, se presentan en la Tabla n° 4.10.

Niveles	General	26	28	29	30
General	-	.98**	.99**	.85**	.89**
26		-	.96**	.78**	.85**
28			-	.88**	.90**
29				-	.86**
30					-

* (p < .05)

** (p < .01)

Tabla n° 4.10. *Correlaciones entre los Perfiles de Exigencias de los Niveles y el Perfil de Exigencias General.*

En la Tabla se puede apreciar que todas las correlaciones son estadísticamente significativas (p < .01); es más, prácticamente todas las correlaciones, menos una, están por encima de .80, resultados que reflejan la gran consistencia que existe entre los distintos perfiles analizados.

En la Tabla n° 4.11 se muestra la comparación de los puestos con Mando y sin Mando, siguiendo la misma estructura que la explicada para la Tabla n° 4.9:

Competencias	General	Con Mando	Sin Mando
Comunicación	1	1	1
Dirección de personas	2	2	11
Desarrollo de personas	3	3	5
Orientación a la calidad	4	4	2
Resistencia a la tensión	5	5	3
Planificación / organización	6	6	8
Aprendizaje continuo	7	7	4
Trabajo en equipo y colaboración	8	8	6
Solución de problemas	9	9	7
Innovación	10	12	9

Competencias	General	Con Mando	Sin Mando
Flexibilidad y gestión del cambio	11	10	10
Toma de decisiones	12	11	13
Orientación estratégica	13	13	12
Proactividad	14	14	14

Tabla 4.11. Ordenes de importancia de las Competencias en los Perfiles de los Niveles en función de que tengan o no Mando sobre personas.

También, en este caso, se analizó la consistencia entre los perfiles de exigencias de los distintos perfiles correspondientes a los grupos que tenían Mando sobre personas y los que no lo tenía, a través del cálculo de la Correlación Ordinal de Spearman entre los órdenes de las competencias en dichos perfiles. Los resultados obtenidos, incluyendo también el perfil de exigencias general, se presentan en la Tabla nº 4.12.

	General	Con Mando	Sin Mando
General	-	.99**	.74**
Con Mando		-	.72**
Sin Mando			-

* (p < .05)

** (p < .01)

Tabla nº 4.12. Correlaciones entre los Perfiles de Exigencias de los Niveles en función de que se tenga o no Mando sobre Personas y el Perfil de Exigencias General.

En la Tabla se puede apreciar que aunque todas las correlaciones son estadísticamente significativas (p < .01), el perfil correspondiente a los puestos sin mando sobre personas presenta, como era de esperar, correlaciones más bajas, tanto con el general como con el perfil de los puestos con mando sobre personas, lo que se puede explicar por la diferente importancia que tiene la competencia *Dirección de Personas* en los distintos perfiles.

Por último, en la Tabla nº 4.13 se muestra la comparación entre los niveles en función de si tienen mando o no, siguiendo la misma estructura expuesta para las Tablas nº 4.9 y 4.11.

Competencias	General	Con Mando				Sin Mando			
		26	28	29	30	26	28	29	30
Comunicación	1	1	2	3	2	1	1	1	1
Dirección de personas	2	2	1	1	1	11	10	13	10
Desarrollo de personas	3	3	3	4	3	5	7	6	11
Orientación a la calidad	4	4	4	6	4	3	2	2	2
Resistencia a la tensión	5	5	5	2	5	2	6	5	6
Planificación / organización	6	6	6	8	6	7	4	7	14
Aprendizaje continuo	7	7	8	10	8	4	5	11	12
Tr. en equipo y colaboración	8	8	7	12	9	6	8	4	9
Solución de problemas	9	10	9	7	7	10	3	3	3
Innovación	10	12	10	9	14	8	9	8	7
Flex. y gestión del cambio	11	9	12	11	10	9	11	14	13
Toma de decisiones	12	11	11	5	11	13	14	10	5
Orientación estratégica	13	14	13	13	12	12	12	12	4
Proactividad	14	13	14	14	13	14	13	9	8

Tabla n° 4.13. Ordenes de Importancia de las Competencias los Perfiles de Exigencias en función de la combinación Nivel x Mando y el Perfil de Exigencias General.

En la Tabla n° 4.14 se presentan las correlaciones entre los diferentes órdenes que las competencias presentan en los perfiles.

		Gral.	Con Mando				Sin Mando			
			26	28	29	30	26	28	29	30
Con Mando	Gral.	-	.97**	.99**	.78**	.94**	.74**	.70**	.46	.04
	26		-	.96**	.76**	.95**	.71**	.63**	.39	-.04
	28			-	.80**	.93**	.67**	.64**	.45	.05
	29				-	.79**	.42	.38	.30	.22
	30					-	.58*	.63**	.39	.05
Sin Mando	26						-	.80**	.61**	.11
	28							-	.75**	.24
	29								-	.56
	30									-

* (p < .05)

** (p < .01)

Tabla n° 4.14. Correlaciones entre los Perfiles de Exigencias en función de la combinación Nivel x Mando y el Perfil de Exigencias General.

Tanto en la Tabla n° 4.13, como en la n° 4.14, se puede apreciar la convergencia existente entre todos los perfiles excepto entre los del nivel 29 (con mando y sin mando) y los del nivel 30 sin mando con el resto, lo que hace pensar que estos niveles presentan características diferentes a los restantes en el trabajo que se lleva a cabo en ellos.

A partir de los resultados anteriores, se decidió qué competencias incluir en el Perfil de Exigencias de cada puesto tomándose en base al criterio: elegir las competencias consideradas imprescindibles que incluirán aquellas que explicasen sobre el 50% del nivel y las competencias consideradas importantes, que incluiría aquellas que explicasen entre el 50% y el 70% del nivel, aproximadamente. Por tanto, en el Perfil de Exigencias se incluirán las competencias cuyo peso acumulado explicase sobre el 70% del total del puesto.

Una vez seleccionadas, de esta forma, las competencias que se incluirían en el Perfil de cada puesto, se repitió el análisis de datos, de la misma forma que se ha explicado, pero trabajando sólo con las competencias elegidas. Los resultados obtenidos se presentan en las Tablas n° 4.15 a 4.29.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Comunicación	15,63%	15,63%
2. Dirección de personas	13,03%	28,66%
3. Desarrollo de personas	12,29%	40,95%
4. Orientación a la calidad	11,51%	52,46%
5. Resistencia a la tensión	10,91%	63,36%
6. Planificación / organización	9,74%	73,10%
7. Aprendizaje continuo	9,36%	82,46%
8. Trabajo en equipo y colaboración	8,91%	91,37%
9. Solución de problemas	8,63%	100,00%

Tabla n° 4.15. Competencias incluidas en el Perfil General.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Comunicación	14,97%	14,97%
2. Dirección de personas	14,61%	29,57%
3. Desarrollo de personas	12,75%	42,33%
4. Orientación a la calidad	11,23%	53,55%
5. Resistencia a la tensión	10,68%	64,24%
6. Planificación / organización	9,87%	74,11%
7. Aprendizaje continuo	8,93%	83,04%
8. Trabajo en equipo y colaboración	8,58%	91,61%
9. Solución de problemas	8,39%	100,00%

Tabla n° 4.16. Competencias incluidas en el Perfil General con Mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Comunicación	17,82%	17,82%
2. Orientación a la calidad	12,35%	30,17%
3. Resistencia a la tensión	11,56%	41,74%
4. Aprendizaje continuo	10,79%	52,52%
5. Desarrollo de personas	10,45%	62,97%
6. Trabajo en equipo y colaboración	9,99%	72,96%
7. Solución de problemas	9,40%	82,36%
8. Planificación / organización	9,12%	91,48%
9. Innovación	8,52%	100,00%

Tabla n° 4.17. Competencias incluidas en el Perfil General sin Mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Comunicación	17,84%	17,84%
2. Desarrollo de personas	13,70%	31,54%
3. Dirección de personas	13,57%	45,12%
4. Orientación a la calidad	12,38%	57,50%
5. Resistencia a la tensión	11,71%	69,21%
6. Aprendizaje continuo	10,72%	79,93%
7. Planificación / organización	10,39%	90,32%
8. Trabajo en equipo y colaboración	9,68%	100,00%

Tabla n° 4.18. Competencias incluidas en el Perfil del Nivel 26.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Comunicación	17,24%	17,24%
2. Dirección de personas	15,37%	32,61%
3. Desarrollo de personas	14,16%	46,77%
4. Orientación a la calidad	12,20%	58,97%
5. Resistencia a la tensión	11,12%	70,10%
6. Planificación / organización	10,63%	80,73%
7. Aprendizaje continuo	10,10%	90,82%
8. Trabajo en equipo y colaboración	9,18%	100,00%

Tabla nº 4.19. Competencias incluidas en el Perfil del Nivel 26 con Mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Comunicación	19,58%	19,58%
2. Resistencia a la tensión	13,48%	33,05%
3. Orientación a la calidad	12,78%	45,84%
4. Aprendizaje continuo	12,61%	58,45%
5. Desarrollo de personas	12,02%	70,47%
6. Trabajo en equipo y colaboración	11,17%	81,64%
7. Planificación / organización	9,49%	91,13%
8. Innovación	8,87%	100,00%

Tabla nº 4.20. Competencias incluidas en el Perfil del Nivel 26 sin Mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Comunicación	14,72%	14,72%
2. Dirección de personas	12,90%	27,62%
3. Desarrollo de personas	12,26%	39,87%
4. Orientación a la calidad	11,83%	51,71%
5. Resistencia a la tensión	10,43%	62,14%
6. Planificación / organización	10,15%	72,29%
7. Trabajo en equipo y colaboración	9,39%	81,68%
8. Aprendizaje continuo	9,21%	90,89%
9. Solución de problemas	9,11%	100,00%

Tabla nº 4.21. Competencias incluidas en el Perfil del Nivel 28.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Dirección de personas	14,29%	14,29%
2. Comunicación	14,27%	28,55%
3. Desarrollo de personas	12,90%	41,45%
4. Orientación a la calidad	11,64%	53,10%
5. Resistencia a la tensión	10,45%	63,54%
6. Planificación / organización	9,97%	73,52%
7. Trabajo en equipo y colaboración	9,29%	82,81%
8. Aprendizaje continuo	8,81%	91,62%
9. Solución de problemas	8,38%	100,00%

Tabla n° 4.22. *Competencias incluidas en el Perfil del Nivel 28 con Mando.*

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Comunicación	16,20%	16,20%
2. Orientación a la calidad	12,42%	28,62%
3. Solución de problemas	11,64%	40,26%
4. Planificación / organización	10,71%	50,97%
5. Aprendizaje continuo	10,55%	61,53%
6. Resistencia a la tensión	10,28%	71,81%
7. Desarrollo de personas	9,88%	81,69%
8. Trabajo en equipo y colaboración	9,68%	91,37%
9. Innovación	8,63%	100,00%

Tabla n° 4.23. *Competencias incluidas en el Perfil del Nivel 28 sin Mando.*

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Dirección de personas	15,83%	15,83%
2. Comunicación	14,43%	30,26%
3. Resistencia a la tensión	14,34%	44,60%
4. Desarrollo de personas	12,58%	57,18%
5. Orientación a la calidad	11,25%	68,43%
6. Solución de problemas	10,91%	79,34%
7. Toma de decisiones	10,58%	89,91%
8. Planificación / organización	10,09%	100,00%

Tabla n° 4.24. *Competencias incluidas en el Perfil del Nivel 29.*

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Dirección de personas	17,21%	17,21%
2. Resistencia a la tensión	14,50%	31,71%
3. Comunicación	13,32%	45,03%
4. Desarrollo de personas	12,75%	57,78%
5. Toma de decisiones	10,89%	68,67%
6. Orientación a la calidad	10,73%	79,40%
7. Solución de problemas	10,36%	89,76%
8. Planificación / organización	10,24%	100,00%

Tabla nº 4.25. Competencias incluidas en el Perfil del Nivel 29 con Mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Comunicación	24,13%	24,13%
2. Orientación a la calidad	15,75%	39,88%
3. Solución de problemas	15,63%	55,51%
4. Trabajo en equipo y colaboración	12,70%	68,21%
5. Resistencia a la tensión	12,62%	80,83%
6. Desarrollo de personas	10,74%	91,57%
7. Planificación / organización	8,43%	100,00%

Tabla nº 4.26. Competencias incluidas en el Perfil del Nivel 29 sin Mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Comunicación	15,91%	15,91%
2. Dirección de personas	14,76%	30,67%
3. Orientación a la calidad	11,76%	42,43%
4. Desarrollo de personas	10,52%	52,96%
5. Solución de problemas	10,21%	63,17%
6. Resistencia a la tensión	10,18%	73,34%
7. Planificación / organización	9,13%	82,47%
8. Trabajo en equipo y colaboración	8,82%	91,29%
9. Aprendizaje continuo	8,71%	100,00%

Tabla nº 4.27. Competencias incluidas en el Perfil del Nivel 30.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Dirección de personas	16,09%	16,09%
2. Comunicación	14,77%	30,86%
3. Desarrollo de personas	11,09%	41,95%
4. Orientación a la calidad	10,85%	52,80%
5. Resistencia a la tensión	10,08%	62,88%
6. Planificación / organización	10,06%	72,94%
7. Solución de problemas	9,33%	82,27%
8. Aprendizaje continuo	8,99%	91,25%
9. Trabajo en equipo y colaboración	8,75%	100,00%

Tabla nº 4.28. *Competencias incluidas en el Perfil del Nivel 30 con Mando.*

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Comunicación	20,04%	20,04%
2. Orientación a la calidad	15,10%	35,14%
3. Solución de problemas	13,48%	48,63%
4. Orientación estratégica	11,67%	60,30%
5. Toma de decisiones	11,63%	71,92%
6. Resistencia a la tensión	10,16%	82,08%
7. Innovación	9,07%	91,15%
8. Proactividad	8,85%	100,00%

Tabla nº 4.29. *Competencias incluidas en el Perfil del Nivel 30 sin Mando.*

4.3. Resultados en la Fase 2: Los Comportamientos

Tal y como se ha explicado, en esta Fase 2, también se recogieron datos sobre los comportamientos incluidos en cada competencias, cara a conocer su relevancia en cada una de ellas.

El análisis de los resultados referidos a los comportamientos incluidos en cada competencia, se llevó a cabo siguiendo el mismo procedimiento que para el análisis de los datos referidos a las competencias.

Se trabajó con la muestra general de sujetos y con las distintas submuestras obtenidas a partir de las variables de estratificación explicadas para las competencias. Los resultados obtenidos se presentan en el Anexo 6 (Tablas nº A6.1 a A6.15).

En el Anexo se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de las informaciones de los 1.120 cuestionarios válidos recibidos.

4.4. Definición de los Perfiles de Exigencias

A partir de los resultados presentados en el apartado anterior, llegó el momento de definir los comportamientos que se incluirían en cada competencia para poder trabajar con eficacia y eficiencia con los Perfiles de Exigencias de los puestos.

La decisión de qué comportamientos incluir en cada competencia que formaba parte del Perfil de Exigencias de cada puesto se tomó en base al criterio: *elegir los comportamientos más importantes de cada competencia, hasta llegar a aquel cuyo peso acumulado explicase aproximadamente el 70 % del total de la competencia.*

Una vez seleccionados, de esta forma, los comportamientos que se incluirían en cada competencia de las que formaban el Perfil de cada puesto, se repitió el análisis de datos, de la misma forma que se ha explicado, pero trabajando sólo con los comportamientos elegidos. Los resultados obtenidos se presentan en los siguientes apartados.

Para cada perfil de exigencias se incluye:

- Los comportamientos incluidos dentro de la competencia de la que forman parte.
- “PC” representa el Peso de la Competencia en el Total del Puesto.
- “Pc” representa el Peso del Comportamiento dentro de la Competencia.

4.4.1. Perfil de Exigencias General

En este apartado se incluyen el Perfil de Exigencias General, Perfil General con Mando y sin Mando (ver Tablas n° 4.30, 4.31 y 4.32, respectivamente).

Tabla n° 4.30. Perfil de Exigencias General.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Comunicación	15,63%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		20,11%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		17,78%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		16,25%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		15,29%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		11,82%
– Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.		9,69%
– Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración.		9,07%
2. Dirección de personas	13,03%	
– Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer.		16,20%
– Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores.		14,87%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		14,84%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		14,44%
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad		14,22%
– Comunica al equipo de trabajo los objetivos y los planes estratégicos de la Organización		12,74%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		12,69%
3. Desarrollo de personas	12,29%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		22,99%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.		18,43%
– Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.		16,87%
– Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.		15,84%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.		13,37%
– Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.		12,50%
4. Orientación a la calidad	11,51%	
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.		20,59%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.		18,71%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		18,34%
– Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos.		16,02%
– Establece para el equipo indicadores de resultados asociados a objetivos e indicadores de desempeño.		13,29%
– Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.		13,06%
5. Resistencia a la tensión	10,91%	
– Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común		18,47%
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		17,55%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		17,33%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		15,82%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		15,80%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		15,03%
6. Planificación / organización	9,74%	
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		19,35%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		17,76%
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.		15,20%
– Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.		12,50%
– Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.		12,31%
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.		11,90%
– Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.		10,99%
7. Aprendizaje continuo	9,36%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		26,94%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno		26,34%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		23,54%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		23,18%
8. Trabajo en equipo y colaboración	8,91%	
– Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.		17,69%
– Reconoce y celebra los éxitos del grupo.		13,52%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		11,69%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		11,10%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		10,61%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		10,55%
– Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.		8,77%
– Resuelve conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo expresando las diferencias e identificando los puntos comunes.		8,21%
– Cooperera y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		7,86%
9. Solución de problemas	8,63%	
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		24,26%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		23,75%
– Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.		20,84%
– Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.		16,39%
– Plantea diversas opciones y alternativas de solución a un problema, y las acompaña de un análisis de los pros y contras de cada una de ellas.		14,75%

Tabla n° 4.31. Perfil de Exigencias General con Mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Comunicación	14,97%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		20,10%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		18,81%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		15,61%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		15,23%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		12,01%
– Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración.		9,12%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		9,11%
2. Dirección de personas	14,61%	
– Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores.		15,40%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		15,31%
– Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer.		15,01%
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad		14,17%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		14,07%
– Comunica al equipo de trabajo los objetivos y los planes estratégicos de la Organización		13,08%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		12,96%
3. Desarrollo de personas	12,75%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		22,35%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.		18,57%
– Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.		17,42%
– Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.		16,07%
– Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.		13,37%
– Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.		12,22%
4. Orientación a la calidad	11,23%	
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados		20,48%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
por la Organización.		
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.		17,77%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		17,38%
– Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos.		17,27%
– Establece para el equipo indicadores de resultados asociados a objetivos e indicadores de desempeño.		14,01%
– Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.		13,09%
5. Resistencia a la tensión	10,68%	
– Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común		19,99%
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		17,98%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		16,92%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		15,36%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		15,29%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		14,45%
6. Planificación / organización	9,87%	
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		17,91%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		17,25%
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.		15,81%
– Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.		13,55%
– Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.		12,98%
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.		11,62%
– Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.		10,88%
7. Aprendizaje continuo	8,93%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		27,15%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		26,09%
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		23,59%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		23,17%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS		PC	Pc
8. Trabajo en equipo y colaboración		8,58%	
–	Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.		18,15%
–	Reconoce y celebra los éxitos del grupo.		13,60%
–	Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		12,04%
–	Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		11,59%
–	Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		10,44%
–	Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,32%
–	Respeto y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.		8,70%
–	Resuelve conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo expresando las diferencias e identificando los puntos comunes.		8,54%
–	Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.		7,62%
9. Solución de problemas		8,39%	
–	Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		26,57%
–	Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		21,67%
–	Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.		20,19%
–	Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.		16,15%
–	Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen, discriminando lo accesorio de lo importante.		15,42%

Tabla n° 4.32. Perfil de Exigencias General sin Mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Comunicación	17,82%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		22,09%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		20,84%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		16,45%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		15,81%
– Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.		12,42%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		12,39%
2. Orientación a la calidad	12,35%	9,80%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.		20,95%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		20,64%
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.		20,23%
– Fomenta la recogida de información para analizar y evaluar la calidad de los servicios prestados por su Unidad.		13,21%
– Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.		12,56%
– Propone a la Dirección los indicadores de proceso, calidad y resultado que se deben tener en cuenta para valorar la evolución de los proyectos y actividades desarrollados.		12,42%
3. Resistencia a la tensión	11,56%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		17,83%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		17,35%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		16,69%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		16,55%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		16,21%
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		15,38%
4. Aprendizaje continuo	10,79%	
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		26,77%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		26,12%
– Se mantiene actualizado a nivel técnico formando parte de grupos de expertos, relacionándose con centros de investigación o universidades, etc.		23,94%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		23,17%
5. Desarrollo de personas	10,45%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		25,46%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.		17,18%
– Fomenta la creación de sistemas para compartir el conocimiento, comunidades o equipos de aprendizaje.		16,01%
– Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.		14,22%
– Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.		13,65%
– Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.		13,48%
6. Trabajo en equipo y colaboración	9,99%	
– Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.		15,27%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		14,82%
– Reconoce y celebra los éxitos del grupo.		12,70%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		10,84%
– Coopera y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		10,32%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		9,92%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		8,80%
– Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.		8,66%
– Promueve la cooperación entre Unidades y equipos multidisciplinares manteniendo relaciones positivas en todos los entornos.		8,66%
7. Solución de problemas	9,40%	
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		29,44%
– Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.		22,54%
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		17,64%
– Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.		16,99%
– Plantea diversas opciones y alternativas de solución a un problema, y las acompaña de un análisis de los pros y contras de cada una de ellas.		13,39%
8. Planificación / organización	9,12%	
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		23,55%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		18,92%
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo		12,67%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.		
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.		12,48%
– Fomenta el establecimiento de protocolos de actuación.		11,47%
– Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.		10,99%
– Planifica los procesos de control y seguimiento de los trabajos realizados, para asegurarse que se llevan a cabo en los plazos definidos, los niveles de calidad acordados y ajustados a los recursos disponibles.		9,91%
9. Innovación	8,52%	
– Propone nuevos métodos, procesos, procedimientos y/o sistemas de trabajo para mejorar la eficacia, la eficiencia y/o calidad de los resultados.		19,72%
– Localiza nuevas fuentes de información y las utiliza para optimizar los procesos, sistemas y/o servicios de la Unidad / Organización.		19,28%
– Establece alianzas con otras Organizaciones de la Administración, empresas, centros de investigación o universidades, para posibilitar la adquisición de tecnología, conocimientos, etc.		16,22%
– Genera y/o facilita la aportación de soluciones e ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del ciudadano o de los usuarios del servicio, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.		15,32%
– Aporta ideas y soluciones nuevas en un marco de actuación definido.		14,85%
– Impulsa nuevas maneras de hacer las actividades que lleven a la mejora continua de la Unidad / Organización para hacerla más efectiva		14,61%

4.4.2. Perfil de Exigencias del Nivel 26

En este apartado se incluyen el Perfil de Exigencias del Nivel 26, Perfil de Exigencias del Nivel 26 con Mando y sin Mando (ver Tablas n° 4.33, 4.34 y 4.35, respectivamente).

Tabla n° 4.33. Perfil General del Nivel 26.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Comunicación	17,84%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		20,26%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		18,51%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		16,46%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		15,02%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		10,87%
– Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.		10,23%
– Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración.		8,65%
2. Desarrollo de personas	13,70%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		23,21%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.		17,73%
– Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.		16,28%
– Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.		14,93%
– Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.		14,57%
– Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.		13,28%
3. Dirección de personas	13,57%	
– Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer.		16,29%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		15,04%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		14,94%
– Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores.		14,64%
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad		14,13%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad.		12,55%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		12,42%
4. Orientación a la calidad	12,38%	
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.		21,91%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.		19,30%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		18,53%
– Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos.		16,21%
– Establece para el equipo indicadores de resultados asociados a objetivos e indicadores de desempeño.		12,62%
– Propone a la Dirección los indicadores de proceso, calidad y resultado que se deben tener en cuenta para valorar la evolución de los proyectos y actividades desarrollados.		11,44%
5. Resistencia a la tensión	11,71%	
– Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común		18,49%
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		18,29%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		17,21%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		15,69%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		15,36%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		14,95%
6. Aprendizaje continuo	10,72%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		26,31%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		26,00%
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		24,05%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		23,65%
7. Planificación / organización	10,39%	
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		19,60%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		19,37%
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.		14,49%
– Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.		12,43%
– Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos)		11,79%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
implicados en los planes de acción y procesos.		
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.		11,21%
– Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.		11,12%
8. Trabajo en equipo y colaboración	9,68%	
– Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.		18,76%
– Reconoce y celebra los éxitos del grupo.		13,13%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		12,10%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		11,00%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		10,67%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		9,93%
– Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.		8,77%
– Resuelve conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo expresando las diferencias e identificando los puntos comunes.		7,85%
– Cooperera y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		7,79%

Tabla nº 4.34. Perfil General del Nivel 26 con Mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Comunicación	17,24%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		20,47%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		20,00%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		15,39%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		15,20%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		10,60%
– Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.		9,40%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		8,94%
2. Dirección de personas	15,37%	
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		15,47%
– Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores.		15,02%
– Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer.		14,91%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		14,67%
– Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad.		13,60%
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad		13,39%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		12,94%
3. Desarrollo de personas	14,16%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		21,80%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.		18,26%
– Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.		16,83%
– Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.		15,34%
– Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.		14,53%
– Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.		13,24%
4. Orientación a la calidad	12,20%	
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados		21,28%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
por la Organización.		
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.		18,64%
– Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos.		17,58%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		17,27%
– Establece para el equipo indicadores de resultados asociados a objetivos e indicadores de desempeño.		13,32%
– Fomenta la recogida de información para analizar y evaluar la calidad de los servicios prestados por su Unidad.		11,91%
5. Resistencia a la tensión	11,12%	
– Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común		20,18%
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		19,62%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		16,93%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		14,65%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		14,60%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		14,03%
6. Planificación / organización	10,63%	
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		18,80%
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		18,21%
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.		14,94%
– Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.		13,41%
– Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.		12,61%
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.		11,36%
– Planifica los procesos de control y seguimiento de los trabajos realizados, para asegurarse que se llevan a cabo en los plazos definidos, los niveles de calidad acordados y ajustados a los recursos disponibles.		10,67%
7. Aprendizaje continuo	10,10%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		25,79
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		25,63
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		24,61
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		23,97

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
8. Trabajo en equipo y colaboración	9,18%	
– Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.		21,00%
– Reconoce y celebra los éxitos del grupo.		14,33%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		13,80%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		12,27%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		10,37%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		10,18%
– Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.		9,28%
– Resuelve conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo expresando las diferencias e identificando los puntos comunes.		8,77%

Tabla nº 4.35. Perfil General del Nivel 26 Nivel 26 sin Mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Comunicación	19,58%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		19,36%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		19,25%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		14,50%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		13,83%
– Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.		12,11%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		11,33%
– Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración.		9,62%
2. Resistencia a la tensión	13,48%	
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		18,28%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		17,55%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		17,08%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		16,91%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		15,92%
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		14,26%
3. Orientación a la calidad	12,78%	
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.		21,35%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		19,96%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.		19,06%
– Propone a la Dirección los indicadores de proceso, calidad y resultado que se deben tener en cuenta para valorar la evolución de los proyectos y actividades desarrollados.		13,90%
– Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.		13,16%
– Emplea metodologías, que a través de indicadores, facilitan el seguimiento de la consecución de resultados.		12,56%
4. Aprendizaje continuo	12,61%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		27,50%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		26,85%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Se mantiene actualizado a nivel técnico formando parte de grupos de expertos, relacionándose con centros de investigación o universidades, etc.		22,92%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		22,73%
5. Desarrollo de personas	12,02%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		27,91%
– Fomenta la creación de sistemas para compartir el conocimiento, comunidades o equipos de aprendizaje.		18,62%
– Fomenta la creación de espacios que permitan que los miembros del equipo puedan compartir conocimientos, experiencias y aprendizajes derivados de la actividad profesional.		14,51%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.		13,39%
– Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.		13,34%
– Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.		12,22%
6. Trabajo en equipo y colaboración	11,17%	
– Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.		15,01%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		14,42%
– Reconoce y celebra los éxitos del grupo.		11,73%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		11,65%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		10,42%
– Construye y mantiene relaciones con personas y grupos sociales del entorno, en el que desarrolla su actividad diaria, que puedan ayudarle a mejorar sus resultados.		10,00%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		8,98%
– Promueve la cooperación entre Unidades y equipos multidisciplinares manteniendo relaciones positivas en todos los entornos.		8,95%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		8,84%
7. Planificación / organización	9,49%	
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		23,13%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		20,48%
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.		12,77%
– Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.		12,25%
– Fomenta el establecimiento de protocolos de actuación.		10,54%
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.		10,47%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Planifica los procesos de control y seguimiento de los trabajos realizados, para asegurarse que se llevan a cabo en los plazos definidos, los niveles de calidad acordados y ajustados a los recursos disponibles.		10,37%
8. Innovación	8,87%	
– Localiza nuevas fuentes de información y las utiliza para optimizar los procesos, sistemas y/o servicios de la Unidad / Organización.		20,48%
– Propone nuevos métodos, procesos, procedimientos y/o sistemas de trabajo para mejorar la eficacia, la eficiencia y/o calidad de los resultados.		18,70%
– Establece alianzas con otras Organizaciones de la Administración, empresas, centros de investigación o universidades, para posibilitar la adquisición de tecnología, conocimientos, etc.		17,78%
– Genera y/o facilita la aportación de soluciones e ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del ciudadano o de los usuarios del servicio, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.		15,32%
– Impulsa nuevas maneras de hacer las actividades que lleven a la mejora continua de la Unidad / Organización para hacerla más efectiva		14,10%
– Aporta ideas y soluciones nuevas en un marco de actuación definido.		13,61%

4.4.3. Perfil de Exigencias del Nivel 28

En este apartado se incluyen el Perfil de Exigencias del Nivel 28, Perfil de Exigencias del Nivel 28 con Mando y sin Mando (ver Tablas n° 4.36, 4.37 y 4.38, respectivamente).

Tabla n° 4.36. Perfil General del Nivel 28.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Comunicación	14,72%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		19,79%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		17,86%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		15,70%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		15,45%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		13,72%
– Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración.		9,00%
– Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.		8,49%
2. Dirección de personas	12,90%	
– Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer.		15,88%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		14,85%
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad		14,32%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		14,31%
– Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores.		13,87%
– Comunica al equipo de trabajo los objetivos y los planes estratégicos de la Organización		13,63%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		13,14%
3. Desarrollo de personas	12,26%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		22,12%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.		18,15%
– Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.		17,46%
– Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.		16,93%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.		12,68%
– Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.		12,67%
4. Orientación a la calidad	11,83%	
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.		20,08%
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.		18,15%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		17,48%
– Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos.		15,91%
– Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.		14,34%
– Fomenta la recogida de información para analizar y evaluar la calidad de los servicios prestados por su Unidad.		14,04%
5. Resistencia a la tensión	10,43%	
– Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común		18,85%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		17,30%
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		17,14%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		16,14%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		15,55%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		15,02%
6. Planificación / organización	10,15%	
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		19,33%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		17,37%
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.		13,67%
– Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.		13,13%
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.		12,83%
– Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.		12,42%
– Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.		11,25%
7. Trabajo en equipo y colaboración	9,39%	
– Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.		17,11%
– Reconoce y celebra los éxitos del grupo.		13,68%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		12,46%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		11,03%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		10,59%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		10,36%
– Respeto y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.		8,43%
– Resuelve conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo expresando las diferencias e identificando los puntos comunes.		8,42%
– Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.		7,92%
8. Aprendizaje continuo	9,21%	
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		26,84%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		25,77%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		23,74%
– Se mantiene actualizado a nivel técnico formando parte de grupos de expertos, relacionándose con centros de investigación o universidades, etc.		23,65%
9. Solución de problemas	9,11%	
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		26,00%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		22,95%
– Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.		20,75%
– Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen, discriminando lo accesorio de lo importante.		15,19%
– Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.		15,11%

Tabla n° 4.37. Perfil General del Nivel 28 con Mando

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Dirección de personas	14,29%	
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad		14,99%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		14,92%
– Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer.		14,82%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		14,50%
– Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores.		14,04%
– Comunica al equipo de trabajo los objetivos y los planes estratégicos de la Organización		13,46%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		13,28%
2. Comunicación	14,27%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		19,73%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		18,22%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		15,68%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		14,61%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		13,60%
– Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración.		9,22%
– Establece mecanismos específicos para mejorar la comunicación en y con el equipo y fomentar la retroinformación constante.		8,92%
3. Desarrollo de personas	12,90%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		22,39%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.		18,18%
– Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.		17,91%
– Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.		16,73%
– Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.		12,84%
– Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.		11,96%
4. Orientación a la calidad	11,64%	
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.		19,05%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de		18,07%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
calidad definidos.		
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		17,76%
– Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos.		17,36%
– Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.		14,84%
– Propone a la Dirección los indicadores de proceso, calidad y resultado que se deben tener en cuenta para valorar la evolución de los proyectos y actividades desarrollados.		12,92%
5. Resistencia a la tensión	10,45%	
– Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común		20,81%
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		17,42%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		16,76%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		15,65%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		15,51%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		13,85%
6. Planificación / organización	9,97%	
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		18,86%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		17,41%
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.		13,59%
– Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.		13,53%
– Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.		13,45%
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.		11,87%
– Planifica los procesos de control y seguimiento de los trabajos realizados, para asegurarse que se llevan a cabo en los plazos definidos, los niveles de calidad acordados y ajustados a los recursos disponibles.		11,29%
7. Trabajo en equipo y colaboración	9,29%	
– Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.		17,21%
– Reconoce y celebra los éxitos del grupo.		13,73%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		13,17%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		11,54%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		10,53%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		8,95%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Resuelve conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo expresando las diferencias e identificando los puntos comunes.		8,71%
– Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.		8,33%
– Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.		7,83%
8. Aprendizaje continuo	8,81%	
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		27,61%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		25,63%
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		23,61%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		23,15%
9. Solución de problemas	8,38%	
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		28,67%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		20,73%
– Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.		20,32%
– Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen, discriminando lo accesorio de lo importante.		15,64%
– Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.		14,65%

Tabla n° 4.38. Perfil General del Nivel 28 sin Mando.

1. Comunicación	16,20%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.	19,37%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.	18,30%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.	16,32%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.	14,33%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.	13,65%
– Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.	9,70%
– Da retroinformación de los mensajes recibidos y la solicita de sus interlocutores para asegurarse que ha sido comprendido lo que está exponiendo	8,33%
2. Orientación a la calidad	12,42%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.	24,77%
– Fomenta la recogida de información para analizar y evaluar la calidad de los servicios prestados por su Unidad.	18,11%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.	15,99%
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.	14,92%
– Establece para el equipo indicadores de resultados asociados a objetivos e indicadores de desempeño.	13,80%
– Emplea metodologías, que a través de indicadores, facilitan el seguimiento de la consecución de resultados.	12,41%
3. Solución de problemas	11,64%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.	29,26%
– Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.	21,94%
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.	18,18%
– Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.	16,39%
– Plantea diversas opciones y alternativas de solución a un problema, y las acompaña de un análisis de los pros y contras de cada una de ellas.	14,24%
4. Planificación / organización	10,71%
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.	19,87%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.	16,44%
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.	15,19%
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.	13,26%
– Fomenta el establecimiento de protocolos de actuación.	12,55%

– Detecta las desviaciones de tiempo, coste y resultados respecto al plan de trabajo inicial para introducir las correcciones necesarias.	11,44%
– Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.	11,25%
5. Aprendizaje continuo	10,55%
– Se mantiene actualizado a nivel técnico formando parte de grupos de expertos, relacionándose con centros de investigación o universidades, etc.	26,22%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.	25,35%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.	24,63%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.	23,81%
6. Resistencia a la tensión	10,28%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.	18,27%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.	18,24%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.	16,99%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.	16,30%
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.	15,32%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.	14,89%
7. Desarrollo de personas	9,88%
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.	20,89%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.	17,93%
– Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.	17,70%
– Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.	15,68%
– Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.	15,46%
– Fomenta la creación de sistemas para compartir el conocimiento, comunidades o equipos de aprendizaje.	12,33%
8. Trabajo en equipo y colaboración	9,68%
– Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.	17,63%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.	16,42%
– Reconoce y celebra los éxitos del grupo.	14,22%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.	11,39%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.	10,37%
– Promueve la cooperación entre Unidades y equipos multidisciplinares	10,20%

manteniendo relaciones positivas en todos los entornos.	
– Coopera y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.	10,10%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.	9,67%
9. Innovación	8,63%
– Propone nuevos métodos, procesos, procedimientos y/o sistemas de trabajo para mejorar la eficacia, la eficiencia y/o calidad de los resultados.	20,63%
– Localiza nuevas fuentes de información y las utiliza para optimizar los procesos, sistemas y/o servicios de la Unidad / Organización.	17,10%
– Se anticipa a los cambios y nuevos requerimientos de la sociedad, proponiendo soluciones innovadoras.	16,16%
– Aporta ideas y soluciones nuevas en un marco de actuación definido.	15,71%
– Establece alianzas con otras Organizaciones de la Administración, empresas, centros de investigación o universidades, para posibilitar la adquisición de tecnología, conocimientos, etc.	15,25%
– Genera y/o facilita la aportación de soluciones e ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del ciudadano o de los usuarios del servicio, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.	15,15%

4.4.4. Perfil de Exigencias del Nivel 29

En este apartado se incluyen el Perfil de Exigencias del Nivel 29, Perfil de Exigencias del Nivel 29 con Mando y sin Mando (ver Tablas n° 4.39, 4.40 y 4.41, respectivamente).

Tabla n° 4.39. Perfil General del Nivel 29.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Dirección de personas	15,83%	
– Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer.		17,83%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		16,05%
– Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores.		14,84%
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad		14,14%
– Comunica al equipo de trabajo los objetivos y los planes estratégicos de la Organización		12,43%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		12,39%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		12,31%
2. Comunicación	14,43%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		19,22%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		16,83%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		15,97%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		15,30%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		12,01%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		10,43%
– Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración.		10,25%
3. Resistencia a la tensión	14,34%	
– Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común		18,29%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		17,33%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		17,03%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		16,22%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		15,57%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		15,55%
4. Desarrollo de personas	12,58%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		22,61%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.		19,00%
– Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.		17,17%
– Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.		17,13%
– Identifica los puntos fuertes, las áreas de mejora y las motivaciones de los miembros del equipo y realiza planes de acción para facilitar su desarrollo		12,41%
– Fomenta la creación de sistemas para compartir el conocimiento, comunidades o equipos de aprendizaje.		11,68%
5. Orientación a la calidad	11,25%	
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		21,15%
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.		20,73%
– Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos.		15,46%
– Establece para el equipo indicadores de resultados asociados a objetivos e indicadores de desempeño.		15,21%
– Fomenta la recogida de información para analizar y evaluar la calidad de los servicios prestados por su Unidad.		14,58%
– Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.		12,87%
6. Solución de problemas	10,91%	
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		24,27%
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		23,15%
– Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.		18,44%
– Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.		17,79%
– Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen, discriminando lo accesorio de lo importante.		16,36%
7. Toma de decisiones	10,58%	
– Antes de tomar una decisión se asegura de que la información que maneja es válida y completa.		15,41%
– Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas por el equipo, otorga al equipo los méritos de las decisiones acertadas y asume el error cuando la decisión no es adecuada.		14,92%
– Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.		14,24%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Actúa con decisión y rapidez cuando la situación así lo requiere.		10,42%
– Decide sobre las áreas que son responsabilidad suya y discrimina qué debe consultar con el superior y qué puede resolver con autonomía dependiendo de su importancia y su urgencia.		9,64%
– Mantiene un criterio o una decisión a pesar de las presiones existentes, a no ser que existan razones que justifiquen el cambio.		9,23%
– Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.		9,23%
– Toma decisiones en lugar del superior cuando éste no está disponible y la situación así lo requiere.		8,68%
– Defiende, argumentando, las propias decisiones cuando son puestas en duda.		8,23%
8. Planificación / organización	10,09%	
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		18,88%
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.		17,49%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		14,35%
– Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.		13,68%
– Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.		12,30%
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.		12,24%
– Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.		11,07%

Tabla nº 4.40. Perfil General del Nivel 29 con Mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Dirección de personas	17,21%	
– Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer.		17,12%
– Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores.		15,54%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		15,49%
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad		14,25%
– Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.		12,83%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		12,75%
– Comunica al equipo de trabajo los objetivos y los planes estratégicos de la Organización		12,03%
2. Resistencia a la tensión	14,50%	
– Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común		18,71%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		17,13%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		17,11%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		15,86%
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		15,75%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		15,45%
3. Comunicación	13,32%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		17,71%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		15,88%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		15,73%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		15,63%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		13,47%
– Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración.		11,18%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		10,39%
4. Desarrollo de personas	12,75%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		22,26%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus com-		18,72%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
petencias.		
– Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.		17,61%
– Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.		17,57%
– Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.		11,99%
– Identifica los puntos fuertes, las áreas de mejora y las motivaciones de los miembros del equipo y realiza planes de acción para facilitar su desarrollo		11,85%
5. Toma de decisiones	10,89%	
– Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas por el equipo, otorga al equipo los méritos de las decisiones acertadas y asume el error cuando la decisión no es adecuada.		15,85%
– Antes de tomar una decisión se asegura de que la información que maneja es válida y completa.		14,11%
– Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.		13,96%
– Actúa con decisión y rapidez cuando la situación así lo requiere.		10,63%
– Decide sobre las áreas que son responsabilidad suya y discrimina qué debe consultar con el superior y qué puede resolver con autonomía dependiendo de su importancia y su urgencia.		10,16%
– Toma decisiones en lugar del superior cuando éste no está disponible y la situación así lo requiere.		9,23%
– Mantiene un criterio o una decisión a pesar de las presiones existentes, a no ser que existan razones que justifiquen el cambio.		8,83%
– Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.		8,70%
– Transmite con seguridad y firmeza las decisiones adoptadas, aunque éstas puedan ser impopulares.		8,53%
6. Orientación a la calidad	10,73%	
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.		19,96%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		19,44%
– Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos.		17,03%
– Establece para el equipo indicadores de resultados asociados a objetivos e indicadores de desempeño.		16,65%
– Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.		13,92%
– Fomenta la recogida de información para analizar y evaluar la calidad de los servicios prestados por su Unidad.		13,01%
7. Solución de problemas	10,36%	
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		25,34%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		21,04%
– Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.		18,31%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen, discriminando lo accesorio de lo importante.		18,24%
– Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.		17,07%
8. Planificación / organización	10,24%	
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.		18,64%
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		15,77%
– Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.		15,00%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		13,19%
– Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.		13,08%
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.		12,27%
– Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.		12,05%

Tabla n° 4.41. Perfil General del Nivel 29 sin Mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Comunicación	24,13%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		26,63%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		22,69%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		17,17%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		12,41%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		10,63%
– Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.		10,47%
2. Orientación a la calidad	15,75%	
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		28,41%
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.		23,33%
– Fomenta la recogida de información para analizar y evaluar la calidad de los servicios prestados por su Unidad.		21,54%
– Define indicadores de eficacia y eficiencia cuando se plantea el trabajo.		14,85%
– Propone a la Dirección los indicadores de proceso, calidad y resultado que se deben tener en cuenta para valorar la evolución de los proyectos y actividades desarrollados.		11,87%
3. Solución de problemas	15,63%	
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		35,61
– Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.		22,70
– Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.		14,60
– Establece cómo la causa de un problema da lugar a un resultado determinado (relación causa-efecto).		14,14
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		12,96
4. Trabajo en equipo y colaboración	12,70%	
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		18,14%
– Establece criterios de relación-colaboración entre las diferentes Unidades y vela por que los demás también lo hagan.		15,07%
– Reconoce y celebra los éxitos del grupo.		13,17%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		12,93%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		12,73%
– Cooperera y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		10,10%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.		9,07%
– Resuelve conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo expresando las diferencias e identificando los puntos comunes.		8,79%
5. Resistencia a la tensión	12,62%	
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		23,59%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		19,40%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		16,80%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		14,42%
– Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común		13,41%
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		12,37%
6. Desarrollo de personas	10,74%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		21,61%
– Fomenta la creación de sistemas para compartir el conocimiento, comunidades o equipos de aprendizaje.		18,60%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.		18,03%
– Organiza el entorno de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos, de tareas, etc.		16,22%
– Identifica los puntos fuertes, las áreas de mejora y las motivaciones de los miembros del equipo y realiza planes de acción para facilitar su desarrollo		14,75%
– Fomenta la creación de espacios que permitan que los miembros del equipo puedan compartir conocimientos, experiencias y aprendizajes derivados de la actividad profesional.		10,78%
7. Planificación / organización	8,43%	
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		34,55%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		19,70%
– Fomenta el establecimiento de protocolos de actuación.		15,77%
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.		11,20%
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.		9,96%
– Define indicadores de eficacia y eficiencia para el seguimiento y control de los planes y procesos de trabajo, poniéndolos en conocimiento de las personas implicadas.		8,82%

4.4.5. Perfil de Exigencias del Nivel 30

En este apartado se incluyen el Perfil de Exigencias del Nivel 30, Perfil de Exigencias del Nivel 30 con Mando y sin Mando (ver Tablas n° 4.42, 4.43 y 4.44, respectivamente).

Tabla n° 4.42. Perfil General del Nivel 30.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Comunicación	15,91%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		20,50%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		15,39%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		15,26%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		14,78%
– Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.		12,08%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		12,06%
– Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración.		9,94%
2. Dirección de personas	14,76%	
– Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores.		19,63%
– Comunica al equipo de trabajo los objetivos y los planes estratégicos de la Organización		14,26%
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad		13,95%
– Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer.		13,79%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		13,75%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		12,35%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		12,27%
3. Orientación a la calidad	11,76%	
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.		18,36%
– Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.		18,14%
– Propone a la Dirección los indicadores de proceso, calidad y resultado que se deben tener en cuenta para valorar la evolución de los proyectos y actividades desarrollados.		17,65%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.		17,51%
– Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las		14,20%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos.		
– Establece para el equipo indicadores de resultados asociados a objetivos e indicadores de desempeño.		14,15%
4. Desarrollo de personas	10,52%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		24,91%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.		21,75%
– Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.		16,21%
– Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.		15,19%
– Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.		11,63%
– Identifica los puntos fuertes, las áreas de mejora y las motivaciones de los miembros del equipo y realiza planes de acción para facilitar su desarrollo		10,31%
5. Solución de problemas	10,21%	
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		24,86%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		24,40%
– Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.		17,79%
– Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.		16,48%
– Plantea diversas opciones y alternativas de solución a un problema, y las acompaña de un análisis de los pros y contras de cada una de ellas.		16,47%
6. Resistencia a la tensión	10,18%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		19,00%
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		16,96%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		16,92%
– Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común		16,81%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		15,71%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		14,59%
7. Planificación / organización	9,13%	
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.		21,16%
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		17,37%
– Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.		15,10%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		14,59%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.		11,84%
– Fomenta el establecimiento de protocolos de actuación.		10,36%
– Planifica los procesos de control y seguimiento de los trabajos realizados, para asegurarse que se llevan a cabo en los plazos definidos, los niveles de calidad acordados y ajustados a los recursos disponibles.		9,59%
8. Trabajo en equipo y colaboración	8,82%	
– Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.		15,73%
– Reconoce y celebra los éxitos del grupo.		15,23%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		11,90%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		11,45%
– Fomenta la creación de equipos autónomos, integrados y eficientes.		9,86%
– Establece criterios de relación-colaboración entre las diferentes Unidades y vela por que los demás también lo hagan.		9,53%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,22%
– Cooperera y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		8,65%
– Resuelve conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo expresando las diferencias e identificando los puntos comunes.		8,44%
9. Aprendizaje continuo	8,71%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		31,35%
– Busca información sobre buenas prácticas profesionales que llevan a cabo otras Unidades, Administraciones y Organizaciones (públicas y/o privadas) para aplicarlas en su ámbito de actuación.		24,86%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		23,19%
– Se mantiene actualizado a nivel técnico formando parte de grupos de expertos, relacionándose con centros de investigación o universidades, etc.		20,60%

Tabla n° 4.43. Perfil General del Nivel 30 con Mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Dirección de personas	16,09%	
– Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores.		21,54%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		14,63%
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad		14,41%
– Comunica al equipo de trabajo los objetivos y los planes estratégicos de la Organización		13,86%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		12,15%
– Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer.		12,09%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		11,33%
2. Comunicación	14,77%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		19,85%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		15,25%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		14,64%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		14,51%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		14,27%
– Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.		11,50%
– Establece mecanismos específicos para mejorar la comunicación en y con el equipo y fomentar la retroinformación constante.		9,97%
3. Desarrollo de personas	11,09%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		24,53%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.		20,78%
– Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.		17,37%
– Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.		14,92%
– Identifica los puntos fuertes, las áreas de mejora y las motivaciones de los miembros del equipo y realiza planes de acción para facilitar su desarrollo		11,59%
– Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.		10,82%
4. Orientación a la calidad	10,85%	
– Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.		18,84%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Propone a la Dirección los indicadores de proceso, calidad y resultado que se deben tener en cuenta para valorar la evolución de los proyectos y actividades desarrollados.		17,97%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.		17,18%
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.		16,78%
– Establece para el equipo indicadores de resultados asociados a objetivos e indicadores de desempeño.		15,24%
– Fomenta la recogida de información para analizar y evaluar la calidad de los servicios prestados por su Unidad.		13,98%
5. Resistencia a la tensión	10,08%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		19,63%
– Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común		17,76%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		17,66%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		15,33%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		15,05%
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		14,56%
6. Planificación / organización	10,06%	
– Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.		23,19%
– Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.		16,03%
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		15,52%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		13,98%
– Fomenta el establecimiento de protocolos de actuación.		10,79%
– Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.		10,73%
– Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.		9,76%
7. Solución de problemas	9,33%	
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		28,06%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		19,94%
– Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.		17,89%
– Plantea diversas opciones y alternativas de solución a un problema, y las acompaña de un análisis de los pros y contras de cada una de ellas.		17,05%
– Considera los diferentes intereses y puntos de vista que tienen las partes implicadas a la hora de solucionar un problema.		17,05%
8. Aprendizaje continuo	8,99%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		31,99%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Busca información sobre buenas prácticas profesionales que llevan a cabo otras Unidades, Administraciones y Organizaciones (públicas y/o privadas) para aplicarlas en su ámbito de actuación.		26,45%
– Se mantiene actualizado a nivel técnico formando parte de grupos de expertos, relacionándose con centros de investigación o universidades, etc.		21,17%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		20,39%
9. Trabajo en equipo y colaboración	8,75%	
– Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.		15,36%
– Reconoce y celebra los éxitos del grupo.		15,27%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		11,26%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		11,05%
– Fomenta la creación de equipos autónomos, integrados y eficientes.		10,87%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,62%
– Resuelve conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo expresando las diferencias e identificando los puntos comunes.		9,26%
– Establece criterios de relación-colaboración entre las diferentes Unidades y vela por que los demás también lo hagan.		9,06%
– Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.		8,25%

Tabla n° 4.44. Perfil General del Nivel 30 sin Mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Comunicación	20,04%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		26,15%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		20,88%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		18,96%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		17,95%
– Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.		16,06%
2. Orientación a la calidad	15,10%	
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		34,27%
– Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.		25,13%
– Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos.		23,33%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.		17,26%
3. Solución de problemas	13,48%	
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		37,38%
– Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.		17,11%
– Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.		16,51%
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		14,65%
– Plantea diversas opciones y alternativas de solución a un problema, y las acompaña de un análisis de los pros y contras de cada una de ellas.		14,34%
4. Orientación estratégica	11,67%	
– Asesora a sus superiores en la generación de objetivos estratégicos, ofreciendo antecedentes y posibles escenarios futuros.		26,91%
– Orienta las actuaciones de la Unidad para lograr los objetivos estratégicos de Organización		18,33%
– Crea y mantiene una red de contactos que pueden ser útiles para alcanzar los objetivos de la Organización a corto, medio y largo plazo.		16,97%
– Se mantiene informado y hace un análisis de su ámbito de influencia con el fin de adelantarse a los acontecimientos.		13,65%
– Establece mecanismos de información periódica del entorno, identificando amenazas y oportunidades con el fin de adelantarse a los acontecimientos.		13,25%
– Visualiza los asuntos desde diferentes perspectivas, estudiando las consecuencias sobre la propia Unidad y sobre otras.		10,89%
5. Toma de decisiones	11,63%	

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Antes de tomar una decisión se asegura de que la información que maneja es válida y completa.		20,59%
– Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.		17,97%
– Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas por el equipo, otorga al equipo los méritos de las decisiones acertadas y asume el error cuando la decisión no es adecuada.		16,68%
– Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.		12,27%
– Decide sobre las áreas que son responsabilidad suya y discrimina qué debe consultar con el superior y qué puede resolver con autonomía dependiendo de su importancia y su urgencia.		12,01%
– Actúa con decisión y rapidez cuando la situación así lo requiere.		11,73%
– Cuando tiene que tomar decisiones de riesgo o alto impacto, contrasta los criterios con otros profesionales expertos.		8,76%
6. Resistencia a la tensión	10,16%	
– Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.		25,70%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		17,83%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		16,03%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		13,60%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		13,47%
– Afronta las provocaciones y contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones.		13,37%
7. Innovación	9,07%	
– Analiza las ventajas e inconvenientes de las innovaciones y asume los riesgos de su implantación.		25,84%
– Localiza nuevas fuentes de información y las utiliza para optimizar los procesos, sistemas y/o servicios de la Unidad / Organización.		19,30%
– Presenta propuestas nuevas que añaden valor a lo establecido o son eficaces para la resolución de problemas o búsqueda de oportunidades.		18,82%
– Aporta ideas y soluciones nuevas en un marco de actuación definido.		18,58%
– Genera e implementa estrategias y herramientas destinadas a incrementar el potencial innovador de la Organización.		17,46%
8. Proactividad	8,85%	
– Aporta soluciones, dentro de su marco de actuación, reconociendo las oportunidades de mejora y actuando en consecuencia.		27,12%
– Recoge y analiza los problemas, errores o dificultades que surgen durante el desempeño del trabajo con el objeto de mejorar los resultados.		26,56%
– Impulsa y lleva a cabo acciones encaminadas a la mejora de la eficacia y eficiencia de los resultados de la Unidad.		16,05%
– Aporta alternativas o soluciones a los problemas antes de que se planten en el ejercicio de los cometidos de su puesto de trabajo.		15,25%
– Pone en marcha con decisión y rapidez acciones, adelantándose a los problemas que se puedan plantear.		15,03%

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones de la Fase 1

El objetivo de la Fase 1 era obtener informaciones para elaborar el instrumento que se utilizaría para recoger los datos en la Fase 2 del Proyecto.

A la vista de los resultados presentados, se puede comprobar que ese objetivo se consiguió plenamente.

Así, aparecía un perfil general de los cuatro niveles de la AGE estudiados, pero ese perfil se modifica en distintos grados al analizar los de los diferentes estratos en que se ha dividido la muestra: Nivel ocupado y tener o no tener Mando sobre personas.

Al analizar las correlaciones entre los órdenes de importancia que presentan las competencias en cada perfil, se aprecia que la mayoría de las mismas son significativamente estadísticas y bastante altas, lo que es coherente con la teoría general del modelo de competencias en la Gestión de Recursos Humanos.

Las correlaciones más altas, en todos los casos, se presentan entre el Perfil General y los perfiles particulares de cada subgrupo estudiado. Así, es de destacar que cuando se analizan las correlaciones entre los Perfiles de los diferentes Niveles, todos correlacionan de manera significativa con el Perfil General, siendo la correlación menor la que existe con el perfil del Nivel 26.

De igual manera, una de las correlaciones que no es estadísticamente significativa es la encontrada entre los perfiles correspondientes a los Niveles con Mando y los Niveles sin Mando sobre personas, resultado lógico por las diferentes actividades que implican ambas situaciones.

Al analizar las dos variables de estratificación (Nivel x Mando) conjuntamente, se aprecia una mayor variabilidad entre los Perfiles, aunque la correlación del Perfil General con todos ellos sigue siendo la mayor.

Todos los Perfiles se han estructurado en torno a tres grandes grupos de Competencias, como ya se ha ido indicando anteriormente:

- **Competencias Imprescindibles.** Son aquellas que las personas encargadas de realizar un determinado trabajo deben poseer para poder realizarlo de manera eficaz y eficiente. Se corresponden con las competencias con un mayor peso dentro del perfil y en conjunto vienen a explicar en torno al 50 % del total del rendimiento en el trabajo. En las Tablas de resultados, estas competencias se han resaltado en rojo.
- **Competencias Importantes.** Son las competencias que sin ser imprescindibles para realizar el trabajo de una forma eficaz y eficiente, si son relevantes para que los niveles de rendimiento sean superiores a la media. Son competencias que tienen unos pesos medios en el perfil de exigencias y permiten llegar a explicar aproximadamente el 80 % del total del rendimiento en el trabajo. En las Tablas de resultados, estas competencias se han resaltado en azul.
- **Resto de Competencias.** Son las que sólo presentan unos pesos inferiores en el perfil y se suelen corresponder con aquellas que sólo son relevantes en algún caso en el que se llevan a cabo actividades no habituales en el puesto de trabajo. Su peso no es tan importante como para tenerlo en cuenta en los perfiles, aunque cuando se individualizan los mismos, a veces presentan mayor importancia en algún puesto en concreto. En las Tablas de resultados se presentan en negro.

De esta forma, en el **perfil general** presentado, se encuentran las siguientes competencias, que podríamos denominar **genéricas** de los niveles 26, 28, 29 y 30 de la AGE:

- **Competencias Imprescindibles.** En este caso se trata de las siguientes 5 competencias:
 - Comunicación.
 - Solución de Problemas.

- Planificación / Organización.
 - Dirección de Personas.
 - Trabajo en Equipo.
- **Competencias Importantes.** En este grupo, en el Perfil General, se incluyen las siguientes 7 competencias:
- Resistencia a la Tensión.
 - Toma de Decisiones.
 - Orientación a la Calidad.
 - Flexibilidad y Gestión del Cambio.
 - Orientación Estratégica.
 - Innovación.
 - Proactividad.
- **Resto de Competencias.** En este grupo, se incluyen las siguientes 7 Competencias:
- Aprendizaje Continuo.
 - Compromiso.
 - Orientación a Resultados.
 - Orientación a la Ciudadanía.
 - Desarrollo de Personas.
 - Mejora Continua.
 - Negociación.

Al estudiar los **perfiles de exigencias por niveles**, se encuentran algunos cambios con respecto al Perfil General que se acaba de explicar, los más importantes son los siguientes:

- Las correlaciones más bajas, tanto con los perfiles de los restantes niveles, como con el perfil general, corresponden al nivel 26, lo que lleva a concluir que es el más distinto de todos. Las principales diferencias con respecto al perfil general son:
 - Las competencias *Solución de Problemas* y *Dirección de Personas* no son imprescindibles, en el nivel 26, pasando ambas a ser consideradas simplemente como importantes.
 - Sin embargo, si aparecen como imprescindibles las competencias *Resistencia a la Tensión*, *Orientación a la Calidad* y *Aprendizaje Continuo*, competencia, esta última, que no aparece ni siquiera como importante, ni en el perfil general ni en los perfiles de los restantes niveles.
 - Asimismo, la competencia *Desarrollo de Personas*, aparece como importante en el nivel 26, lo que sólo sucede también en el nivel 28.
 - Las competencias *Toma de Decisiones*, *Orientación Estratégica* e *Innovación* no parecen tener relevancia en el nivel 26, al contrario de lo que sucede en el perfil general y en la mayoría de los restantes niveles.

- Con respecto al nivel 28, la principal diferencia con respecto al perfil general, es el intercambio de la competencia *Toma de Decisiones* por la de *Desarrollo de Personas* dentro de las competencias consideradas como importantes.

- En el nivel 29, la competencia *Proactividad* no se considera importante, aunque sí lo son la de *Orientación a la Ciudadanía* y *Mejora Continua*. Asimismo, la competencia *Toma de Decisiones* sustituye a la de *Trabajo en Equipo* entre las imprescindibles.

- El perfil del nivel 30, vuelve a presentar más diferencias que los anteriores con respecto al perfil general y al de los restantes niveles. Así, aparecen como imprescindibles las competencias *Resistencia a la Tensión* y *Toma de Decisiones*,

mientras que no lo hace *Trabajo en Equipo* que aparece como importante.

Asimismo, en el perfil del nivel 30 aparecen como importantes dos competencias *Compromiso* y *Orientación a Resultados*, que no tienen apenas relevancia ni en el perfil general ni en el de los restantes niveles. Sin embargo, dejan de ser relevantes las competencias *Orientación a la Calidad*, *Flexibilidad* y *Gestión del Cambio e Innovación*, que eran importantes tanto en el perfil general como en el de los restantes niveles.

Todo lo anterior, lleva a concluir que el perfil general de competencias que se ha presentado representa bien, en términos absolutos, a los de los diferentes perfiles estudiados. Sin embargo, los perfiles de los diferentes niveles, presentan determinadas características particulares como para que se considere adecuado atender a las particularidades de cada uno cuando se desee llevar a cabo un trabajo más fino y exacto, en particular cuando se trabaje con el nivel 30 y, sobre todo, con el 26.

A continuación se analizaron las diferencias entre los perfiles en función de que los ocupantes de los niveles tuviesen **mando sobre personas** o no lo tuviesen.

En este caso, al haber en la muestra de sujetos utilizada un mayor número de sujetos con mando sobre personas, es lógico que entre el perfil general y el perfil con mando exista una correlación muy alta, ya que la única diferencia significativa entre ambos perfiles es que en el de con mando la competencia *Desarrollo de Personas* sustituye como importante a la de *Proactividad* que aparecía como tal en el general.

El perfil correspondiente a los niveles sin mando muestra más diferencias. Así, la competencia *Dirección de Personas* aparece como no relevante, cuando era imprescindible en el perfil general, mientras que las competencias *Toma de Decisiones* y *Orientación Estratégica* dejan de ser importantes y son sustituidas por las de *Aprendizaje Continuo* y *Compromiso*.

Si se atiende también a la baja correlación obtenida entre los perfiles de los niveles con mando y sin mando, se puede concluir, como en el caso anterior, que aunque el perfil

general parece una buena, aunque muy amplia, representación de ambos grupos, para poder trabajar con más exactitud sería necesario tener en cuenta la variable estudiada a la hora de tomar decisiones sobre las personas.

Por último, se analizaron los perfiles resultantes al combinar las dos variables anteriores (**Nivel x Mando**) y a partir de los resultados presentados en el apartado anterior, en este caso se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Aunque el perfil general, como era de esperar, presenta las correlaciones más altas con todos los subgrupos estudiados, es de resalta que su correlación con el grupo correspondiente al nivel 26 sin mando sobre personas no es estadísticamente significativa, por lo que se puede afirmar que dicho perfil general no es una buena representación del mismo.
- En las Tablas de resultados presentadas en los anexos y en el apartado anterior, se puede apreciar que entre los perfiles correspondientes a los diferentes grupos de sujetos creados a partir de la combinación de nivel x mando, existen diferencias que aconsejan trabajar con dichos perfiles para optimizar la gestión de recursos humanos por competencias en la AGE.
- Estos resultados llevan a plantear una cuestión importante: ¿Qué sucedería con los perfiles si se incluyesen en el análisis otras variables relevantes, tales como organismo en que se trabaja, por ejemplo? Seguramente se encontraría que, tal y como defiende el modelo de competencias, sería preciso llegar a estudiar los distintos puestos de trabajo, una vez definidos adecuadamente, para poder disponer de perfiles de exigencias representativos de los mismos.

Hay competencias, de las inicialmente presentadas a los participantes, que se suponía que iban a tener un mayor peso en el perfil, como *Orientación a la Ciudadanía*, pero que sin embargo no aparecen ni como imprescindibles, ni como importantes ni, salvo en algún caso esporádico, como el resto de las competencias incluidas en los perfiles.

Si se considerase que algunas de estas competencias son realmente relevantes dentro de la AGE, sería necesario enfrentar un proceso de información y formación que facilitase el cambio de cultura dentro de la misma.

Todos estos resultados llevaron a definir las 14 competencias que se utilizaron en la Fase 2 del estudio, cada una con los comportamientos que los participantes en los grupos de discusión habían presentado como relevantes para las mismas.

5.2. Conclusiones de la Fase 2

En la Fase 2 se trabajó con el objetivo de definir el Catálogo de Competencias para los Niveles 26 al 30 de la AGE, así como los perfiles particulares de los diferentes niveles, teniendo en cuenta la variable de tener mando sobre personas o no tenerlo, variable que en la Fase 1 había demostrado su relevancia sobre los resultados.

Los resultados finales, además de responder al modelo general del enfoque de Competencias en Recursos Humanos, permiten extraer una serie de conclusiones y hacer una serie de recomendaciones que consideramos interesantes para el INAP.

Lo primero que es preciso destacar es que el Perfil General de los niveles 26 al 30 de la AGE parece representar de forma bastante completa las competencias que serían necesarias para poder trabajar con eficacia y eficiencia en dichos niveles. No obstante, como iremos explicando hay algunas diferencias con los niveles más particulares, y entre éstos, que sugieren la necesidad de matizarlos.

En general, las principales conclusiones que se pueden extraer de los resultados obtenidos, serían las siguientes:

- Hay **5 competencias** que se pueden denominar **Genéricas** y que serían las competencias imprescindibles para el trabajo en los niveles 26 a 30 de la AGE. Estas 5 competencias serían:

- Comunicación.
- Dirección de Personas.
- Desarrollo de Personas.
- Orientación a la Calidad.
- Resistencia a la Tensión.

Estas competencias aparecen en todos los niveles excepto en el nivel 30, en el que la competencia *Resistencia a la Tensión* es sustituida por la de *Solución de Problemas*, aunque la primera aparece, en este nivel, en 6ª posición, por lo que ese cambio se podría considerar poco significativo.

Al analizar la variable “Tener o no Tener Mando sobre personas”, desaparece de las competencias genéricas, como parece lógico, la de *Dirección de Personas*, que es sustituida por la de *Aprendizaje Continuo*. La competencia *Desarrollo de Personas* se mantiene entre las competencias imprescindibles, aunque en 5º lugar. La razón para explicarlo puede ser doble: En primer lugar, los sujetos que actualmente no tienen mando sobre personas, en bastantes casos, la han tenido anteriormente en la AGE; en segundo lugar que no es imprescindible tener mando sobre personas para preocuparse por el desarrollo de los compañeros, aspecto que influiría en la eficacia y eficiencia de su trabajo y del propio.

Al combinar las dos variables de estratificación (Nivel x Mando) aparecen, como era de esperar las mayores diferencias, siendo éstas muy significativas en los niveles 29 y 30 sin Mando sobre personas. Esto nos lleva a pensar que en esos casos puede existir alguna variable importante, que no es posible detectar en este estudio, que introduzca cambios relevantes en las exigencias del trabajo.

- En segundo lugar, en el Perfil General, aparecen otras **4 Competencias** que son las que se podrían considerar **importantes** para el conjunto de los niveles 26 al 30 de la AGE:
 - Planificación / Organización.

- Aprendizaje Continuo.
- Trabajo en Equipo y Colaboración.
- Solución de Problemas.

Como era de esperar, en función del modelo de competencias, en éstas es donde se producen la mayor parte de los cambios en los perfiles particulares con respecto al perfil general, porque es a las que más afectan las particularidades del trabajo que se realiza.

Así, se puede apreciar que la competencia *Toma de Decisiones* es importante en el Nivel 29, mientras que la de *Aprendizaje Continuo* y *Solución de Problemas* no lo son en algunos perfiles particulares. No obstante, es de destacar la alta magnitud de las correlaciones entre los perfiles de los distintos niveles con el perfil general y entre ellos, por lo que estos cambios citados se podrían considerar como poco significativos, aunque habrá que tenerlos en cuenta a la hora de trabajar con los perfiles.

Lo mismo sucede al trabajar con la variable “Mando sobre Personas”, puesto que los únicos cambios que se aprecian es que la competencia *Innovación* no es importante en el perfil “Con Mando” y la de *Aprendizaje Continuo* pasa a ser genérica en sustitución de la de *Dirección de Personas*. De nuevo, todas las correlaciones entre los diferentes perfiles son significativas y altas.

Si se aprecian diferencias, más o menos significativas, al trabajar con los perfiles correspondientes a la combinación de las dos variables de estratificación (Nivel x Mando), tal y como sucedía con las competencias genéricas, aunque en este caso las diferencias son mayores. No vamos a detallar aquí esas diferencias por no alargarnos en exceso y porque ya se han presentado en la Tabla nº 4.12 del Apartado de Resultados del informe.

Sí queremos volver a resaltar, por su importancia, el hecho de las bajas correlaciones de los perfiles correspondientes a los niveles 29 y 30 sin mando sobre per-

sonas con los restantes, así como las también bajas correlaciones del perfil correspondiente al Nivel 29 con Mando con todos los perfiles correspondientes a los Niveles sin Mando.

- Por último, en el perfil general, aparecen **4 competencias** que se pueden considerar como **residuales**, al no tener apenas peso en el mismo y que es posible que se correspondan con aspectos muy particulares de determinados trabajos:
 - Flexibilidad y gestión del cambio.
 - Toma de Decisiones.
 - Orientación Estratégica.
 - Proactividad.

Es de destacar la aparición de las competencias *Orientación Estratégica* y *Proactividad* en este grupo, porque se repiten en todos los perfiles, excepto en los correspondientes a los Niveles 29 y 30 sin Mando, porque parece indicar la ausencia de un enfoque a medio largo plazo de la actividad que llevan a cabo los sujetos y también la presencia de un enfoque reactivo en las acciones que se llevan a cabo, estando éstas dirigidas, aparentemente, a solucionar los problemas a medida que se van presentando.

En base a todo lo que se ha ido explicando, se pueden hacer las recomendaciones de trabajo que se incluyen en el apartado siguiente.

5.3. Recomendaciones de trabajo

- En primer lugar, queremos volver a resaltar la importancia de abordar un **Programa de Información / Formación** dirigido a propiciar un cambio de cultura entre los ocupantes de los niveles 26 al 30 de la AGE y dirigido a potenciar la importancia de dos aspectos que no reciben la importancia que deberían tener: *Orientación a la Ciudadanía y Compromiso*.

Todas las organizaciones consideradas como excelentes hoy día, tanto en el ámbito privado como en el público, tienen incluidos entre sus valores y entre sus competencias estratégicas dos aspectos: *Orientación al Cliente (o a la Ciudadanía)* e *Integración / Implicación de los trabajadores con la Organización (Compromiso)*.

Es por ello, por lo que consideramos importante la actuación que citábamos anteriormente.

- Nos gustaría, también, insistir en la necesidad de planificar la posible ampliación de la información sobre los perfiles incluyendo otras variables de segmentación, como el organismo en el que trabajan los sujetos, con el fin de poder seguir ajustando los perfiles a las características particulares de cada trabajo.
- Al aplicar los Perfiles obtenidos en los procesos de **Evaluación y Selección**, sería aconsejable utilizar las competencias Genéricas del Perfil General en el momento en que se evalúa a los aspirantes a ocupar un puesto incluido en los niveles 26 al 30 de la AGE.

Esta evaluación serviría para dos objetivos: definir el/los candidato/s más adecuado/s y detectar necesidades de formación que se podrían atender para facilitar el nuevo trabajo de los empleados seleccionados.

- En el campo de la **Formación del Personal**, la aplicación de los perfiles comienza en el momento de la detección de las *Necesidades Formativas*.

Es claro, que las primeras Necesidades que habrá que detectar serán las referidas a las Competencias Genéricas, partiendo de las incluidas en el Perfil General e incluyendo las modificaciones oportunas para adecuar los instrumentos de recogida de datos a las particularidades de cada nivel.

Esta forma de actuar permitirá, posteriormente, *Planificar e Impartir*, la formación adecuándola a las necesidades concretas de los diferentes sujetos, lo que ha-

rá aumentar la eficacia y la eficiencia de las acciones formativas llevadas a cabo, así como la satisfacción de los formandos.

Lo anterior nos lleva al tema de la **Evaluación de la Formación**, puesto que la inclusión de Planes de Evaluación del Rendimiento y del Desempeño podrán estar adecuados a los perfiles de exigencias de cada trabajo, permitiendo detectar los puntos fuertes y débiles de cada sujeto, así como su evolución en función de las acciones formativas llevadas a cabo.

- Asimismo, esta forma de trabajar en Selección, Evaluación y Formación facilitaría la elaboración de **Planes de Carrera** más efectivos, al poder atender a las necesidades formativas de los sujetos ante el nuevo trabajo que tendrían que enfrentar, mejorando, de esta forma su adaptación, eficacia y eficiencia en el mismo.
- Como recomendación final, insistimos en la adecuación del Perfil General para tomar decisiones en todos estos campos, avanzando después con la utilización de los perfiles particulares para ir profundizando en los diferentes temas e ir mejorando la eficacia y la eficiencia.

6. Catálogo de Competencias de los Niveles 26, 28, 29 y 30

Una vez definidos los Perfiles de Exigencias de los Niveles 26, 28, 29 y 30 de la AGE, es posible elaborar el Catálogo de Competencias que incluiría todas las competencias y comportamientos que están incluidos en uno o más perfiles y son, por tanto, relevantes para los Niveles objeto del estudio.

A continuación se presenta dicho Catálogo de Competencias, en el que éstas se presentan ordenadas alfabéticamente.

Aprendizaje continuo. Aprender y aplicar nuevos conocimientos, informaciones, sistemas y métodos de trabajo que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia.

- Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.
- Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.
- Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.
- Se mantiene actualizado a nivel técnico formando parte de grupos de expertos, relacionándose con centros de investigación o universidades, etc.
- Busca información sobre buenas prácticas profesionales que llevan a cabo otras Unidades, Administraciones y Organizaciones (públicas y/o privadas) para aplicarlas en su ámbito de actuación.
- Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.

Comunicación. Transmitir mensajes de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y a la persona destinataria ya sea de forma oral o escrita, así como escuchar activamente.

- Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.
- Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.
- Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.
- Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.

- Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.
- Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.
- Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.
- Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración.
- Utiliza argumentos que persuaden e influyen a otros para que modifiquen su comportamiento.
- Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.
- Establece mecanismos específicos para mejorar la comunicación en y con el equipo y fomentar la retroinformación constante.
- Da retroinformación de los mensajes recibidos y la solicita de sus interlocutores para asegurarse que ha sido comprendido lo que está exponiendo.

Desarrollo de personas. Crear un ambiente de trabajo positivo hacia el aprendizaje, facilitando acciones que favorezcan el desarrollo propio y el desarrollo del personal.

- Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.
- Fomenta la creación de espacios que permitan que los miembros del equipo puedan compartir conocimientos, experiencias y aprendizajes derivados de la actividad profesional.
- Identifica los puntos fuertes, las áreas de mejora y las motivaciones de los miembros del equipo y realiza planes de acción para facilitar su desarrollo.
- Organiza el entorno de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos, de tareas, etc.
- Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.
- Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.
- Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.

- Fomenta la creación de sistemas para compartir el conocimiento, comunidades o equipos de aprendizaje.
- Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.
- Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.

Dirección de personas. Dirigir equipos y conseguir que las aportaciones de éstos contribuyan a la consecución de los resultados esperados por la Organización, estableciendo y manteniendo el espíritu de equipo necesario para alcanzar los objetivos fijados.

- Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores.
- Comunica al equipo de trabajo los objetivos y los planes estratégicos de la Organización.
- Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad.
- Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer.
- Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.
- Fomenta la evaluación continua de los resultados y da retroinformación a los colaboradores sobre el grado de consecución de los objetivos.
- Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.
- Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.
- Adecúa su comportamiento en función de las necesidades de los colaboradores y de la situación, para facilitar que se alcancen los resultados.
- Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.
- Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso.
- Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.

Flexibilidad y gestión del cambio. Modificar el comportamiento para dar respuestas a necesidades cambiantes, reajustando las prioridades de las funciones, adoptando nuevos enfoques y realizando cambios en función de las demandas.

- Modifica el comportamiento para adecuarlo a situaciones de cambio o ambigüedad.
- Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.
- Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.
- Cede, cuando es necesario, para lograr que se alcancen los resultados.
- Impulsa y lidera el cambio como elemento de evolución de la Administración.
- Anticipa los cambios y analiza la situación para adaptarse a las necesidades del entorno.
- Tiene en cuenta las resistencias de las personas implicadas en los cambios antes de impulsarlos.
- Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.
- Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales.
- Promueve cambios en los métodos, procedimientos y sistemas de trabajo para adaptarlos a las prioridades de su entorno.

Innovación. Aportar ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual, para satisfacer las posibles necesidades de los ciudadanos y de la Organización, de forma que se mejore la calidad, la eficiencia y/o los resultados de la actividad.

- Propone nuevos métodos, procesos, procedimientos y/o sistemas de trabajo para mejorar la eficacia, la eficiencia y/o calidad de los resultados.
- Impulsa nuevas maneras de hacer las actividades que lleven a la mejora continua de la Unidad / Organización para hacerla más efectiva.
- Se anticipa a los cambios y nuevos requerimientos de la sociedad, proponiendo soluciones innovadoras.
- Analiza las ventajas e inconvenientes de las innovaciones y asume los riesgos de su implantación.
- Genera y/o facilita la aportación de soluciones e ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del ciudadano o de los usuarios del servicio, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.
- Genera e implementa estrategias y herramientas destinadas a incrementar el potencial innovador de la Organización.
- Establece alianzas con otras Organizaciones de la Administración, empresas, centros de investigación o universidades, para posibilitar la adquisición de tecnología, conocimientos, etc.

- Aporta ideas y soluciones nuevas en un marco de actuación definido.
- Presenta propuestas nuevas que añaden valor a lo establecido o son eficaces para la resolución de problemas o búsqueda de oportunidades.
- Localiza nuevas fuentes de información y las utiliza para optimizar los procesos, sistemas y/o servicios de la Unidad / Organización.

Orientación a la calidad. Realizar el trabajo buscando conseguir los resultados con la máxima calidad y el menor coste posible, proporcionando un servicio seguro y fiable, que cumpla con los requisitos de la legislación y la reglamentación aplicables, analizando los indicadores oportunos para comprobar los resultados alcanzados.

- Establece para el equipo indicadores de resultados asociados a objetivos e indicadores de desempeño.
- Fomenta la recogida de información para analizar y evaluar la calidad de los servicios prestados por su Unidad.
- Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.
- Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.
- Define indicadores de eficacia y eficiencia cuando se plantea el trabajo.
- Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos.
- Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.
- Emplea metodologías, que a través de indicadores, facilitan el seguimiento de la consecución de resultados.
- Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.
- Propone a la Dirección los indicadores de proceso, calidad y resultado que se deben tener en cuenta para valorar la evolución de los proyectos y actividades desarrollados.

Orientación estratégica. Visualizar a dónde se orienta la Organización a medio y largo plazo, identificando oportunidades de mejora e implementando y reajustando las acciones para dirigirse hacia la consecución de sus objetivos estratégicos.

- Orienta las actuaciones de la Unidad para lograr los objetivos estratégicos de Organización.
- Anticipa y analiza escenarios de futuro para detectar tendencias que puedan afectar a la Unidad y/o a la Organización.

- Reconoce en otros entornos, estrategias y patrones de actuación que puede ser interesante incorporar en la propia Unidad.
- Asesora a sus superiores en la generación de objetivos estratégicos, ofreciendo antecedentes y posibles escenarios futuros.
- Implementa acciones y reajusta los objetivos, con el fin de orientar a la Unidad hacia el escenario futuro visualizado.
- Establece mecanismos de información periódica del entorno, identificando amenazas y oportunidades con el fin de adelantarse a los acontecimientos.
- Establece compromisos asumibles definiendo plazos de consecución de objetivos desde un punto de vista práctico y realista.
- Integra las propuestas de mejora llevadas a cabo por los colaboradores y las alinea con los objetivos estratégicos de la Organización.
- Crea y mantiene una red de contactos que pueden ser útiles para alcanzar los objetivos de la Organización a corto, medio y largo plazo.
- Se mantiene informado y hace un análisis de su ámbito de influencia con el fin de adelantarse a los acontecimientos.
- Visualiza los asuntos desde diferentes perspectivas, estudiando las consecuencias sobre la propia Unidad y sobre otras.
- Visualiza hacia donde debe evolucionar la sociedad a medio plazo y busca soluciones proactivas para dar respuesta a sus futuras necesidades.

Planificación / organización. Definir prioridades, establecer planes de acción organizando las tareas, procesos y proyectos, ajustándose a los presupuestos y plazos temporales y distribuyendo los recursos, medidas de control y seguimiento necesarios para alcanzar los objetivos.

- Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.
- Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.
- Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.
- Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.
- Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.
- Define indicadores de eficacia y eficiencia para el seguimiento y control de los planes

y procesos de trabajo, poniéndolos en conocimiento de las personas implicadas.

- Planifica los procesos de control y seguimiento de los trabajos realizados, para asegurarse que se llevan a cabo en los plazos definidos, los niveles de calidad acordados y ajustados a los recursos disponibles.
- Detecta las desviaciones de tiempo, coste y resultados respecto al plan de trabajo inicial para introducir las correcciones necesarias.
- Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.
- Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.
- Prevé los posibles imprevistos que puedan dificultar el cumplimiento de los plazos previstos, y genera, antes de que aparezcan, estrategias de corrección.
- Fomenta el establecimiento de protocolos de actuación.

Proactividad. Actuar anticipándose a los acontecimientos, realizando propuestas, descubriendo y aplicando nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo, dirigidos a la mejora constante de la eficacia y de la eficiencia de los resultados del trabajo en función de las posibilidades de la Organización.

- Aporta ideas que permiten simplificar su actividad y/o reducir los tiempos de ejecución en sus tareas habituales.
- Inicia cursos de acción que permitan anticiparse a las necesidades o problemas de los ciudadanos o usuarios del servicio para mejorar la calidad de los servicios proporcionados.
- Aporta alternativas o soluciones a los problemas antes de que se planten en el ejercicio de los cometidos de su puesto de trabajo.
- Pone en marcha un proyecto o actividad sin esperar que otros se lo digan.
- Aporta soluciones, dentro de su marco de actuación, reconociendo las oportunidades de mejora y actuando en consecuencia.
- Aporta sugerencias y realiza actuaciones adecuadas en su entorno de trabajo, aunque excedan de su ámbito de responsabilidad.
- Pone en marcha con decisión y rapidez acciones, adelantándose a los problemas que se puedan plantear.
- Descubre oportunidades y ventajas potenciales que no son evidentes, aprovechando los medios y recursos disponibles.
- Impulsa y lleva a cabo acciones encaminadas a la mejora de la eficacia y eficiencia de los resultados de la Unidad.
- Recoge y analiza los problemas, errores o dificultades que surgen durante el desem-

peño del trabajo con el objeto de mejorar los resultados.

Resistencia a la tensión. Controlar las emociones propias y evitar reacciones negativas que puedan afectar a los niveles de eficacia y eficiencia en el trabajo en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y dificultades o fracasos, liberando la tensión de manera constructiva y aceptable para los demás.

- Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.
- Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.
- Defiende sus intereses y necesidades frente a las exigencias de los demás, con tacto y seguridad.
- Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.
- Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las propias ideas u opiniones.
- Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común.
- Afronta las provocaciones y contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones.
- Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.
- Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.
- Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.
-

Solución de problemas. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas, para elegir las soluciones de mayor calidad, en los plazos fijados y en función de la situación, las posibilidades de implementación, los recursos disponibles, las consecuencias que se deriven y los riesgos asociados.

- Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.
- Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.
- Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.
- Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen, discriminando lo accesorio de lo importante.

- Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.
- Establece cómo la causa de un problema da lugar a un resultado determinado (relación causa-efecto).
- Plantea diversas opciones y alternativas de solución a un problema, y las acompaña de un análisis de los pros y contras de cada una de ellas.
- Considera los diferentes intereses y puntos de vista que tienen las partes implicadas a la hora de solucionar un problema.

Toma de decisiones. Tomar decisiones rápidamente, aunque puedan ser difíciles o poco populares, valorando las distintas posibilidades de actuación y las características de la Organización.

- Antes de tomar una decisión se asegura de que la información que maneja es válida y completa.
- Analiza la repercusión que tienen las decisiones a adoptar sobre los diferentes agentes implicados.
- Decide sobre las áreas que son responsabilidad suya y discrimina qué debe consultar con el superior y qué puede resolver con autonomía dependiendo de su importancia y su urgencia.
- Cuando tiene que tomar decisiones de riesgo o alto impacto, contrasta los criterios con otros profesionales expertos.
- Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas por el equipo, otorga al equipo los méritos de las decisiones acertadas y asume el error cuando la decisión no es adecuada.
- Hace el seguimiento de las decisiones tomadas y evalúa si es necesario introducir modificaciones en las actuaciones.
- Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.
- En situaciones o problemas con varias alternativas, define propuestas de actuación priorizándolas en función de sus costes, tiempo de resolución, etc.
- Defiende, argumentando, las propias decisiones cuando son puestas en duda.
- Actúa con decisión y rapidez cuando la situación así lo requiere.
- Toma decisiones en lugar del superior cuando éste no está disponible y la situación así lo requiere.
- Transmite con seguridad y firmeza las decisiones adoptadas, aunque éstas puedan ser impopulares.

- Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.
- Mantiene un criterio o una decisión a pesar de las presiones existentes, a no ser que existan razones que justifiquen el cambio.

Trabajo en equipo y colaboración. Colaborar y participar en grupos de trabajo para alcanzar unos objetivos comunes, trabajando de forma eficiente, compartiendo recursos e información.

- Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.
- Establece criterios de relación-colaboración entre las diferentes Unidades y vela por que los demás también lo hagan.
- Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.
- Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.
- Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.
- Reconoce y celebra los éxitos del grupo.
- Promueve la cooperación entre Unidades y equipos multidisciplinares manteniendo relaciones positivas en todos los entornos.
- Resuelve conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo expresando las diferencias e identificando los puntos comunes.
- Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.
- Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.
- Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.
- Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.
- Construye y mantiene relaciones con personas y grupos sociales del entorno, en el que desarrolla su actividad diaria, que puedan ayudarle a mejorar sus resultados.
- Fomenta la creación de equipos autónomos, integrados y eficientes.