



Gestión por Competencias

en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón

Título:

“Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón”

Promueve y edita:

Gobierno de Aragón
Departamento de Presidencia

Dirección y coordinación del proyecto:

Autores:

Oscar Embid Ibáñez
Blanca Fernández-Velilla Herranz
Iris Rueda Sánchez

Colaboradores:

José María Recio Sáez de Guínoa
Luís Fernández-Caballero Lamana

Diseño de portada:

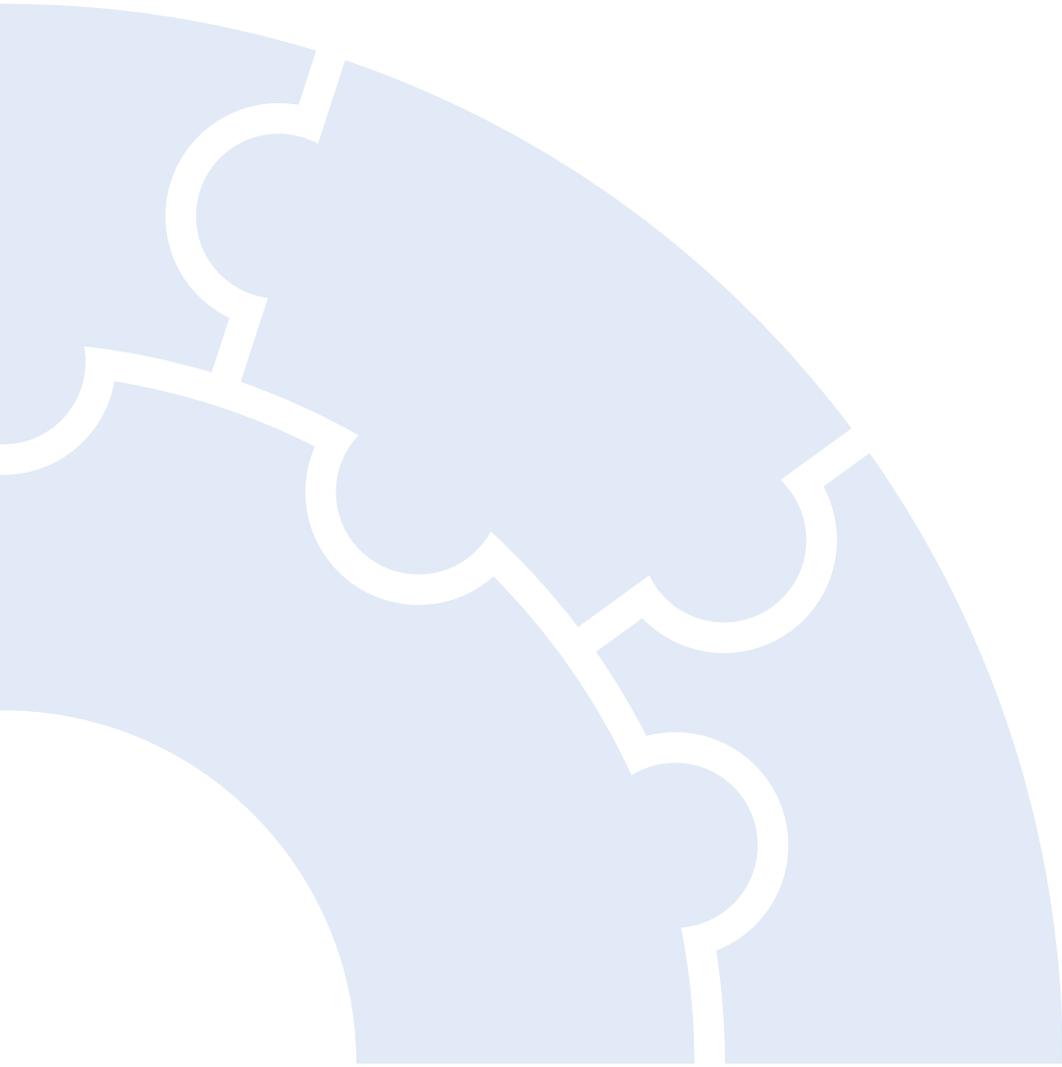
Jfactory

Maquetación y edición:

Jfactory

Depósito legal: Z-2006-2011







*“¿Por qué se ha de temer a los cambios?
Toda la vida es un cambio”*

H.G. Wells





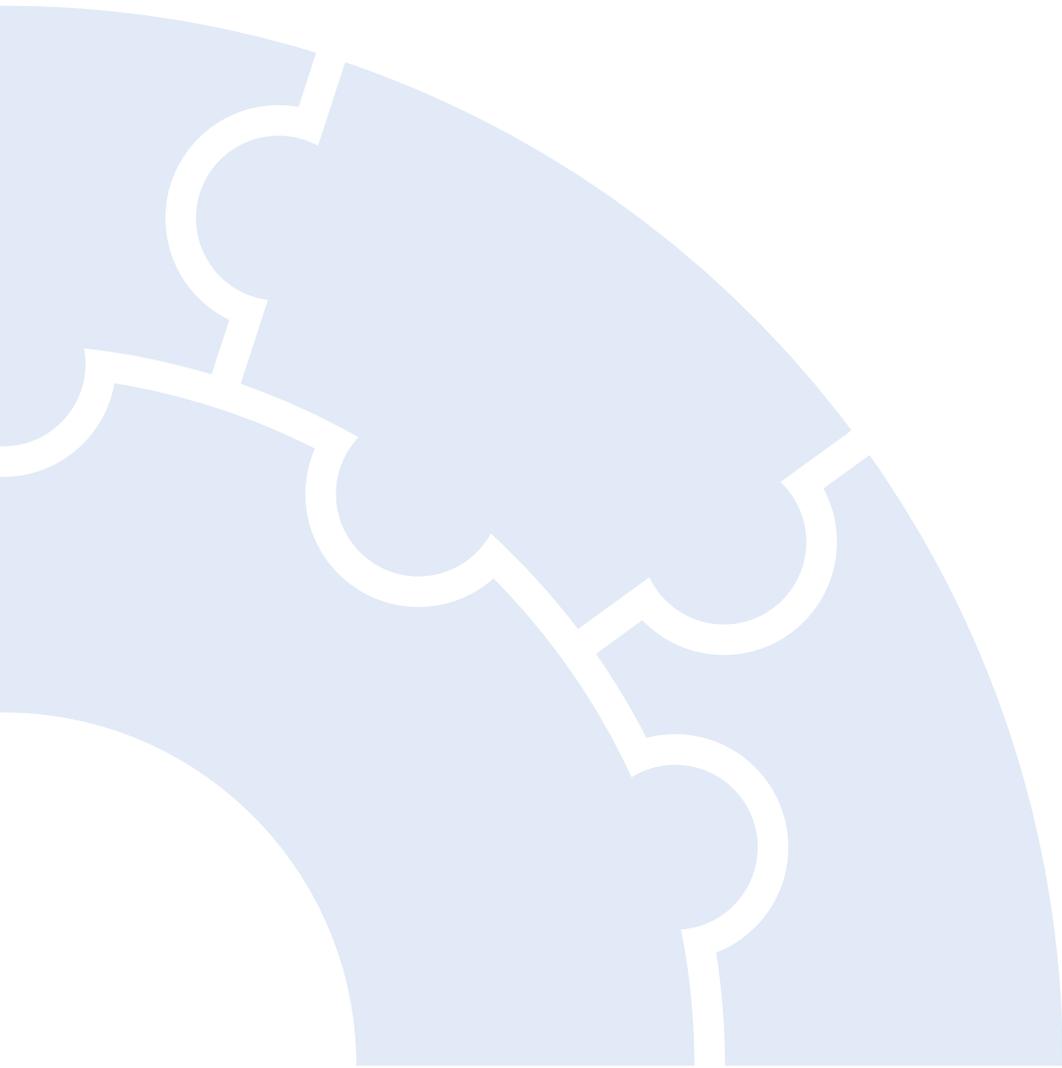
Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

P resentación. <i>Eva ALMUNIA BADÍA, Consejera de Presidencia del Gobierno de Aragón</i>	11
P rólogo. <i>Antonio BRUN MACIPE, Director General de Organización, Inspección y Servicios</i>	15
1. Cambios en las Administraciones Públicas	19
2. Evolución del marco normativo	27
3. Comunidad Autónoma de Aragón	33
4. La respuesta a los nuevos retos: Análisis de puestos de trabajo y Gestión por competencias en la Comunidad Autónoma de Aragón	39
4.1. Análisis de puestos de trabajo	43
4.2. Gestión por competencias	47
4.2.1. Aportaciones del enfoque de Gestión por competencias a la gestión de recursos humanos	47
4.2.2. Concepto de competencia. Definición y componentes	48
4.2.3. Proceso de identificación de competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón: características y fases	50

4.2.4.	Diccionario de competencias	52
4.2.5.	Distintas metodologías para la detección de las competencias	56
5.	Algunas aplicaciones de la Gestión por competencias	59
5.1.	Clases de personal	63
5.2.	Sistema de puestos de trabajo	65
5.3.	Áreas de especialización	69
5.4.	Provisión de puestos de trabajo	71
5.4.1.	Libre designación	71
5.4.2.	Concurso	72
5.5.	Adquisición de la relación de servicio	75
5.6.	Derechos y deberes	77
5.7.	Desarrollo profesional	79
5.7.1.	Gestión por competencias y política formativa	80
5.7.2.	Gestión por competencias y evaluación del desempeño	82
6.	Condiciones necesarias para la implantación del proyecto	87
7.	Notas y agradecimientos	91
8.	Bibliografía	95
A	anexo. Diccionario de competencias	101
	Competencias Institucionales	103
	C.I. Definiciones	105

CI.01. Orientación al ciudadano	106
CI.02. Aprendizaje permanente	107
CI.03. Compromiso con la calidad	108
CI.04. Desempeño transversal	109
Competencias personales	111
C.P. Definiciones	113
CP.01. Análisis de situaciones y toma de decisiones	116
CP.02. Atención y servicio	117
CP.03. Autocontrol	118
CP.04. Autonomía personal	119
CP.05. Dirección de personas	120
CP.06. Flexibilidad	121
CP.07. Liderazgo	122
CP.08. Negociación	123
CP.09. Organización y planificación	124
CP.10. Orientación a resultados	125
CP.11. Relación y comunicación interpersonal	126
CP.12. Resolución de conflictos	127
CP.13. Trabajo en equipo y cooperación	128





Presentación.



Eva ALMUNIA BADÍA

Consejera de Presidencia del Gobierno de Aragón

Las sociedades democráticas de este siglo, del que llevamos poco más de una década, están experimentando unas transformaciones que apenas admiten comparación con ningún otro periodo histórico.

Una nota caracteriza todos esos cambios: su complejidad. Ciertamente, podemos caer en el riesgo, como nos ha ocurrido con otros términos, de devaluar su significado al utilizarlo indiscriminadamente, pero en este caso, detrás de esta práctica se esconde, en gran medida, un sentimiento de vértigo y a veces desconcierto por la velocidad de los cambios y su interrelación.

La educación, el medio ambiente, la política energética, los fenómenos migratorios, la política de infraestructuras, etc. son solamente algunos ejemplos de ámbitos tradicionales de la acción pública cuyo abordaje es muy diferente al que se utilizaba hace solamente algunas décadas.

Estos escenarios cada vez más complejos están obligando a nuevos modelos de Estados y de Administraciones Públicas. Así, hablamos de Estado relacional,

como aquél que, con base en un nuevo modelo de gobernanza, asume como uno de sus roles principales facilitar la interrelación entre los distintos actores sociales. Ello no supone una abdicación, en modo alguno, del papel vertebrador y redistribuidor del Estado, sino la incorporación de nuevas formas en la acción pública.

Aragón ha alcanzado las mayores cotas de autogobierno y de prosperidad de toda su historia. Ha sido posible gracias al esfuerzo y compromiso de sus ciudadanos, de todas las Administraciones Públicas y de los empleados que las integran. Este proceso se ha desarrollado en apenas una década, por lo que el esfuerzo, vocación de servicio público y profesionalidad de sus empleados deben ser reconocidos como uno de los elementos determinantes de este logro colectivo.

Sin embargo, incorporar a la acción pública esta nueva perspectiva exige introducir cambios organizacionales e institucionales en las Administraciones. La gestión de esos escenarios cada vez más complejos con los estándares de calidad, eficacia y eficiencia a los que los ciudadanos tienen derecho, exige abordar cambios en diferentes órdenes, comenzando por la política de gestión de recursos humanos.

Este es, por otra parte, el objetivo del nuevo Estatuto Básico del Empleado Público que ya en su exposición de motivos declara que *“las Administraciones y entidades públicas de todo tipo deben contar con los factores organizativos que les permitan satisfacer el derecho de los ciudadanos a una buena administración, que se va consolidando en el espacio europeo, y contribuir al desarrollo económico y social. Entre esos factores el más importante es, sin duda, el personal al servicio de la Administración”*.

Este proceso exige iniciativas normativas que desarrollen las bases contenidas en el EBEP, pero también y al mismo nivel de relevancia, la actualización e incorporación de elementos de gestión, que hagan posible la implementación efectiva de la orientación a la que las normas nos obligan.

La gestión por competencias es uno de esos elementos que nos va a permitir un salto hacia delante en la gestión de los recursos humanos al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma, porque supone ser capaces de contestar a la pregunta de cuándo alguien es competente en su puesto de trabajo. Y la respuesta es cuando sabe qué hacer, sabe cómo hacerlo y tiene voluntad y disposición, es decir, *“sabe, sabe hacer y quiere”*.

La Administración debe planificar y gestionar sus recursos humanos delimitando los conocimientos técnicos, habilidades, valores y actitudes que el empleado público debe desempeñar en cada puesto de trabajo para garantizar que el servicio prestado será realizado de forma excelente.

Por tanto, gestionar por competencias es incorporar el aspecto cualitativo y personal al técnico o profesional, de manera que aplicando esta herramienta a la selección, la provisión, la formación, la carrera y la evaluación del desempeño se garantice que el empleado es el idóneo para el puesto de trabajo, se reconozca y valore su desempeño y se mejore la calidad del servicio prestado.

Estamos ante un verdadero reto del que la presente propuesta de Diccionario de Competencias es sólo un primer, pero importante paso. El desarrollo e implementación de todo el proyecto es una oportunidad que no debemos desaprovechar para la consecución del único objetivo que legitima nuestro trabajo: satisfacer el derecho de los ciudadanos a unos servicios públicos de calidad.

Prólogo.

Antonio BRUN MACIPE

Director General de Organización, Inspección y Servicios

Hablar del cambio al que se enfrentan las organizaciones en nuestros días ya no supone ninguna novedad y, aunque a veces no seamos conscientes de ello, las Administraciones Públicas no somos una excepción. Ninguna organización puede mantenerse inmóvil en sus procesos, estructuras y servicios y ni siquiera las personas, individualmente o como colectivo, nos mantenemos inmóviles en nuestras necesidades y exigencias o en la relación que mantenemos con nuestras Administraciones.

El Estatuto Básico del Empleado Público constituye la materialización, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos del sector público, de una necesidad permanentemente reclamada desde la década de los años ochenta: la actualización de los instrumentos que organizan y articulan la gestión de los empleados públicos.

Numerosas y muy importantes son las novedades que este texto introduce. Merece la pena destacar algunas de ellas en la medida que pueden elevarse al rango de pilares de una nueva cultura organizativa en el ámbito público.

- **Determinación de objetivos y medición de resultados.**

Durante mucho tiempo, hablar de la aplicación de estos instrumentos en el ámbito público ha sido difícil, ya que se consideraba que eran propios del sector privado e incompatibles con la cultura de lo público. Sin duda se trata de una apreciación errónea, ya que fijar objetivos de gestión, planificar su consecución y medir los resultados finales no pueden considerarse ni públicos ni privados, sino técnicas de gestión instrumentales sin más. Otra cosa es que, en muchas ocasiones, los objetivos a conseguir en el ámbito público sean bastante más complejos y difíciles de precisar que en el sector privado. Pero aún así las Administraciones Públicas debemos hacer un esfuerzo en este sentido, ya que lo que está en juego es la eficacia y eficiencia de las mismas.

- **Reconocimiento del compromiso y la calidad del trabajo realizado por los empleados públicos.**

Si las organizaciones prestadoras de servicios tienen en el talento y compromiso de sus empleados su activo más importante, las Administraciones Públicas no pueden ser una excepción. Si a las Administraciones Públicas se nos están exigiendo y se nos van a exigir nuevas funciones, cuya satisfacción depende del nivel de compromiso y de las competencias de sus empleados, el EBEP articula los instrumentos que posibilitan el reconocimiento de ese trabajo comprometido y de calidad de los empleados. La carrera horizontal es, por tanto, una de las claves del nuevo texto normativo que la conecta y la hace depender de la articulación de procedimientos de evaluación del desempeño.

- **Evaluación del desempeño.**

Con ella se cierra este círculo de reforma. Se fijan objetivos, se planifica su ejecución, se miden resultados, se valora la aportación de cada empleado a su consecución y se reconoce y retribuye la misma. La evaluación del desempeño no puede percibirse como una amenaza o castigo. Al contrario, la evaluación del desempeño es una oportunidad de sumar un nuevo elemento en el proceso de dignificación de la condición de empleados públicos. Los empleados públicos realizan un trabajo comprometido y excelente y la evaluación del mismo, además de un deber, es la oportunidad de trasladar a la sociedad esta realidad.

- **Mejora en la definición de los puestos y en los sistemas de provisión de los mismos.**

El puesto de trabajo es el elemento nuclear al expresar las funciones que la organización necesita y pide al trabajador que desarrolle. Las definiciones de funciones puramente técnicas despojadas de

los elementos cualitativos se están demostrando insuficientes. La incidencia de estos componentes cualitativos depende de la naturaleza de los puestos y es especialmente relevante en aquéllos que tienen a su cargo la gestión de personas y participan en la responsabilidad de la gestión superior de las políticas públicas. Obviamente, la introducción de estos elementos cualitativos tiene que tener un reflejo en los procesos de provisión de los puestos, en la determinación de las personas más competentes para el desarrollo de esas funciones.

En suma, el desarrollo efectivo del Estatuto Básico, que implica pasar de una Administración de corte exclusivamente burocrática a una nueva Administración sólo puede llevarse a cabo si buscamos, incorporamos y valoramos *el saber, el saber hacer y el querer hacer* de los empleados.

Eso es lo que persigue el proyecto de Gestión por Competencias cuya propuesta de diccionario ahora se presenta. La identificación de un catálogo de competencias clave del que se seleccionarán para cada puesto tipo las que tienen una mayor relevancia para el mejor desempeño de las funciones que tiene atribuidas. Y a partir de ahí la vinculación al mismo de los procesos más importantes que integran la gestión de recursos humanos.

La presente propuesta se ha elaborado con la participación de un importante número de empleados que a través del trabajo en grupo, tanto presencial como en red, han sido los que han definido las competencias, sus niveles y las conductas asociadas.

Las aplicaciones de este diccionario tendrán que ser fruto del diálogo, de la negociación y del compromiso de todos pero, incluso, previo a ese proceso de implantación, profundizar en estas competencias y en sus conductas asociadas, supone un inevitable proceso interno e individual de reflexión sobre nuestro propio desempeño y nuestra conducta en el trabajo y ese, por sí mismo, es también uno de los grandes valores de la gestión por competencias.

1 Cambios en las Administraciones Públicas.





1 Cambios en las Administraciones Públicas.

Las transformaciones económicas y sociales, junto a los importantes avances tecnológicos que se vienen produciendo en las últimas décadas, han obligado a acometer profundos cambios en la gestión de las organizaciones tanto privadas como públicas, en todos los órdenes: en la cultura corporativa, en el plano organizativo, en los procesos y en la gestión de sus recursos humanos. Consecuentemente, estas transformaciones están motivando cambios que, en muchos casos, obligan a rediseñar las propias organizaciones.

Figura 1. La evolución de las organizaciones.

Evolución histórica	➔ Evolución organizativa (AAPP)
<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios sociales. ● Cambios económicos. ● Cambios tecnológicos. ● Cambios políticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizaciones más complejas. ● Unidades más pequeñas y tecnificadas. ● Personal más cualificado. ● Descentralización en la toma de decisiones. ● Nuevo rol directivo.

Fuente: José Antonio PASCUALENA ARTIEDA.

Pero es el elemento humano el que, ahora más que nunca, adquiere un papel determinante. Las personas que integran cualquier organización son el elemento clave de la misma. En un entorno complejo, cambiante y competitivo, en el que se persigue la calidad y no sólo la productividad, los recursos humanos que integran la organización resultan esenciales, por lo que una buena gestión de los mismos, vinculada a la planificación estratégica y operativa, resulta imprescindible para la consecución de los objetivos proyectados.

En el cuadro siguiente puede analizarse la evolución de la gestión de las personas en el ámbito laboral en las últimas décadas, atendiendo a cinco criterios: **habilidades, rasgos personales, estilo de trabajo, estilo de liderazgo y contribución a la organización.**

Figura 2. Cuadro de evolución de la gestión de personas.

	Década de los 60	Década de los 70	Década de los 80	Década de los 90
Habilidades	Establecer reglamentos, rigidez.	Dar respuesta de forma flexible.	Flexibilidad, estrategia y planificación.	Flexibilidad, adaptabilidad y cambio sistemático.
Rasgos personales	Paciencia, precisión y firmeza.	Adaptabilidad, decisión y dinamismo.	Visión, competencia y valores.	Intuición, interés por la formación.
Estilo de trabajo	Sentido de la responsabilidad, laboriosidad y fidelidad a la organización.	Sentido de la oportunidad.	Utilización de ideas de la lógica, recabar información.	Trabajo en equipo, rentabilización de conocimiento.
Estilo de liderazgo	Tradicionalista (autoritario).	Negociador.	Visionario, tendente a la reingeniería de procesos.	Inmerso en la ingeniería de procesos, persuasivo, potenciador de autocontrol, informador, facilitador.
Contribución a la organización	Cumplimiento de los plazos, máxima producción.	Buscar soluciones a lo imprevisto, atender la calidad del producto o servicio.	Dar ideas, recabar opinión, inmersión en la calidad total.	Dar soluciones <i>ad hoc</i> y calidad total, comprender al cliente, máxima flexibilidad.

Fuente: "RRHH: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones", Miguel PORRET GELABERT.

En el sector público, las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas están obligando a replantear el papel de los gobiernos y de las administraciones públicas. En efecto, la complejidad que adquieren los distintos problemas y el número de actores implicados hacen que los gobiernos deban asumir una función relacional que se convierte en muchos casos en eje de su acción. Para dar una respuesta efectiva a los problemas sociales es necesario implicar a los distintos actores y conseguir la colaboración activa de la sociedad. En este nuevo escenario va emergiendo el consenso de que la eficacia y la legitimidad del actuar público se fundamentan en la calidad de la interacción entre los distintos niveles de gobierno y entre éstos y las organizaciones empresariales y la sociedad civil. Los nuevos modos de gobernar en los que todo esto se plasma, conducen a la creación del término gobernanza o gobierno relacional.

La Unión Europea, en su Libro Blanco sobre la Gobernanza de 2001, enuncia cinco principios que deben presidir una buena gobernanza: apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia. La ejecución de las políticas públicas bajo el prisma de esta nueva gobernanza exige también una nueva Administración, una Administración post-burocrática que, como señala Francisco Longo¹, interiorice estos nuevos valores: *“racionalidad económica o eficiencia, responsabilidad por los resultados, voluntad de colaboración interorganizativa, protección del patrocinio público y permeabilidad al ejercicio activo de la ciudadanía”*.

En ocasiones se han contrapuesto gobernanza y nueva gestión pública, aunque realmente se trata de instrumentos complementarios. Existe un conjunto de técnicas de gestión utilizadas en el ámbito privado que apenas se han aplicado en la gestión pública. No se trata, en modo alguno, de proponer una adopción a ciegas de cualquier fórmula de gestión, sino solamente de aquéllas que, siendo compatibles con los valores públicos, puedan aportar mejoras reales. Hablar de planificación estratégica, de elaboración de planes de calidad, de fijación de objetivos, de personal directivo o de evaluación del rendimiento, no es hablar de técnicas privadas o públicas. Estamos ante instrumentos de gestión sin más, algunos de ellos, en lo que se refiere a la gestión de recursos humanos, incorporados a las normas administrativas desde hace años, aunque poco utilizados, y otros, como los contenidos en el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), de reciente incorporación.

¹ LONGO, Francisco: *“La gestión pública como discurso de valores”*, en *“Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI”*. Escola d’Administració Pública de Catalunya, 2008.

En definitiva, la concreción de todo lo expuesto podría ser pura y simplemente el derecho de los ciudadanos a una buena administración. Sobre la cuestión de cómo debe ser una buena administración existen abundantes trabajos. Joan Prats Catalá² viene a concluir que *“la buena administración no es un fin en sí misma. Si planteamos medidas de reforma o modernización no es para hacer una Administración mejor a la manera del arte por el arte, sino para servir mejor a los ciudadanos y ayudar a construir una sociedad mejor. La Administración es, ante todo, servicio a la gente, servicio civil. Si hablamos de fortalecimiento de las capacidades administrativas es para servir mejor a las necesidades actuales de la gente. Si planteamos cambios en los modelos de gestión es porque los vigentes no están sirviendo debidamente. Cuando hablamos de reestructurar la Administración lo hacemos para ajustarla mejor a los retos actuales que plantea avanzar hacia una España mejor. Las políticas de buena administración no pueden ser, pues, ajenas a la gente, sino elaboradas, ejecutadas y evaluadas con la participación de sus organizaciones más representativas. El fundamento de estas políticas es la convicción de que a medio y largo plazo no puede haber buena sociedad sostenible sin buena administración”*.

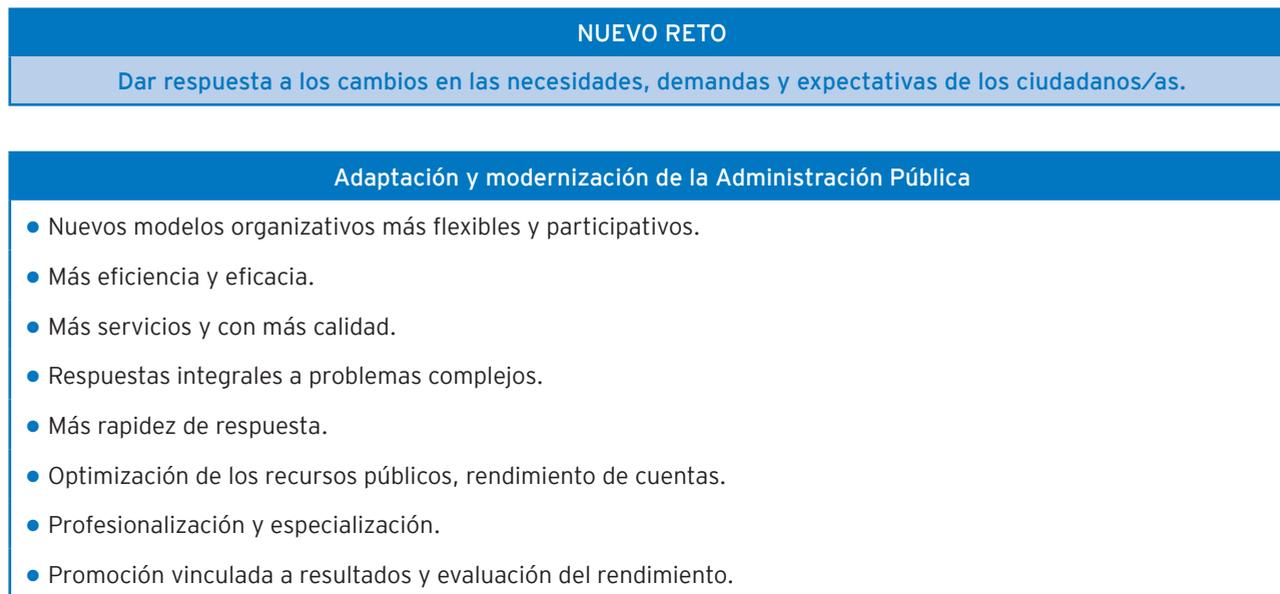
Para llegar a esa reflexión final, Prats Catalá aporta algunos elementos importantes. La concepción de este derecho como algo más que la calidad de los servicios públicos, lo que supone una reacción contra las concepciones consumistas del estatus del ciudadano. El derecho a la buena administración posee un enfoque más amplio relacionado con la gestión de los intereses generales y con *“el conjunto de valores desde los que la ciudadanía juzga hoy la legitimidad de nuestras Administraciones”*. El reverso del derecho a una buena Administración sería la obligación de los dirigentes políticos y técnicos y de todo el empleo público de *“disponer -en el marco de la ley y dentro de sus poderes discrecionales- la organización, los procedimientos y la gestión de recursos de modo tal que se realicen los principios de buena administración: objetividad, imparcialidad, legalidad, transparencia, equidad, eficacia, eficiencia, participación y responsabilidad”*.

En el cuadro siguiente (fig. 3) se contienen algunas de las ideas expuestas.

La satisfacción del derecho a una buena administración que, en la realidad del siglo XXI, se concreta en perfiles como los que se han apuntado, es una cuestión de capital importancia en la medida en que no sólo tiene una incidencia directa en la calidad de los servicios públicos prestados, sino que es fundamental para el desenvolvimiento democrático y para la consecución de una sociedad libre, plural y avanzada.

² PRATS CATALÁ, Joan: *“Derecho al buen gobierno”* en *“La reforma de la Administración General del Estado”*. PricewaterhouseCoopers, 2010.

Figura 3. Evolución de la Administración Pública.



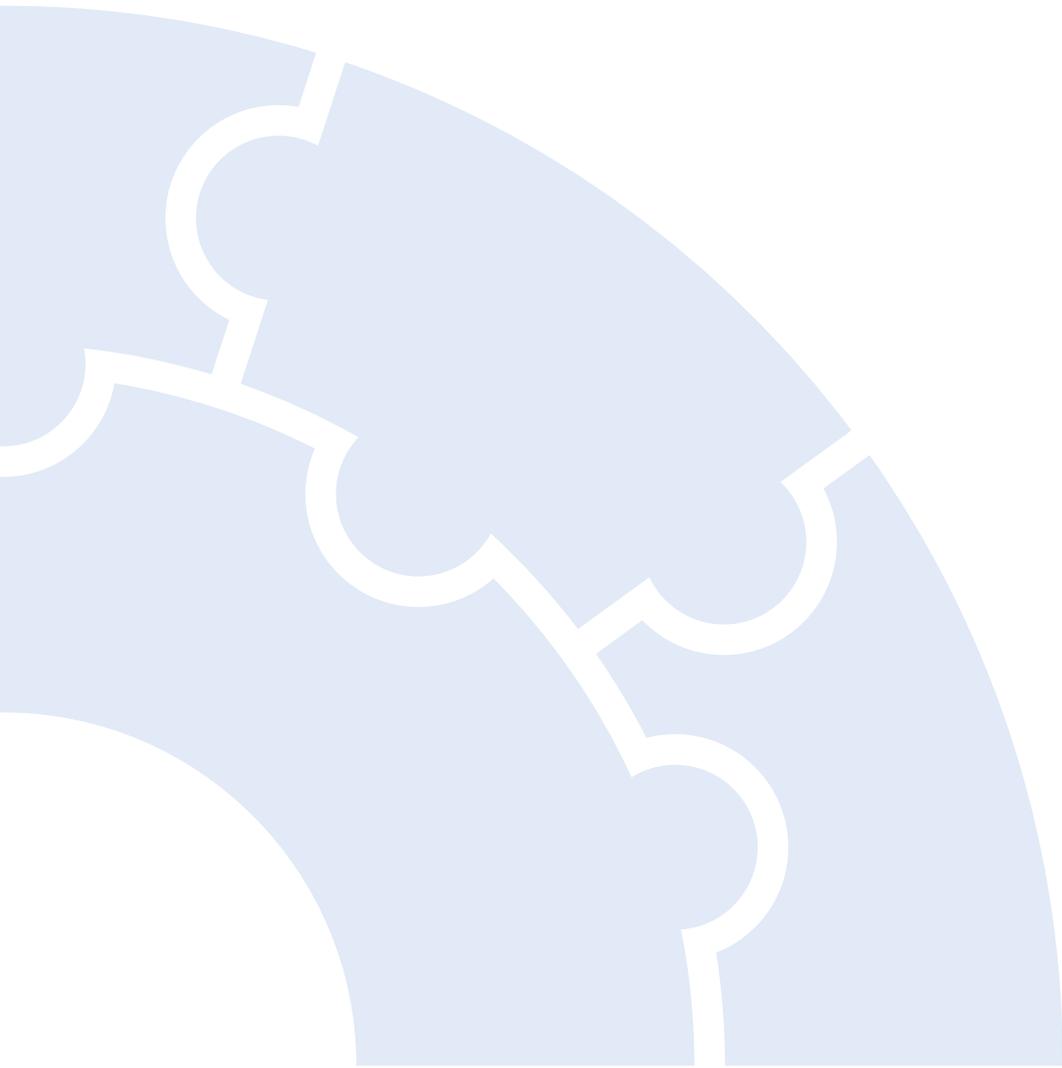
Fuente: José Antonio PASCUALENA ARTIEDA.

En los capítulos siguientes vamos a centrarnos en el análisis de algunos elementos de diferente naturaleza (normativos, históricos, pero sobre todo de gestión) que afectan a una de las piezas fundamentales: los recursos humanos, en este caso, de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón–sector administración general.

A partir de esta situación de transformación que se ha intentado sumariamente describir, se explica en qué consiste la Gestión por competencias (GxC), el proceso desarrollado y que ha finalizado con la elaboración del diccionario de competencias, las oportunidades de mejora que la introducción de este enfoque supondría para los elementos más importantes que integran la gestión de los recursos humanos, para acabar con las condiciones que deberán concurrir para una implementación satisfactoria del proyecto.

2 Evolución del marco normativo.





2 Evolución del marco normativo.

Tras las reformas de los años sesenta, que tuvieron su mayor expresión en la Ley de Funcionarios Civiles del Estado de 1964 (parcialmente vigente hasta el año 2007), la aprobación de la Constitución de 1978 sentó los principios y preceptos fundamentales para superar algunos de los problemas históricos de nuestra función pública: *“igualdad frente al privilegio, el criterio de mérito y capacidad, la transparencia frente a la opacidad, la garantía de los derechos sindicales y de la imparcialidad del funcionario, etc”*³

El desarrollo de los nuevos principios, de una función pública democrática, vino de la mano de una ley que, aprobada con vocación de provisionalidad, todavía sigue parcialmente vigente por los efectos de la entrada en vigor “condicionada” del EBEP: la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública (LMRFP). Con sus matices puede afirmarse que esta ley contribuyó decisivamente a posibilitar la democratización de las Administraciones Públicas, el desarrollo e implementación del Estado autonómico y la creación del denominado Estado del bienestar, que a su vez ha conllevado un fuerte incremento del número de empleados en las distintas administraciones.

³: SÁNCHEZ MORÓN, Miguel: *“Derecho de la función pública”*, Tecnos, 4ª edición, 2004.

En los años noventa los síntomas de agotamiento de la norma eran evidentes, sucediéndose diferentes modificaciones parciales e intentos de acometer una nueva regulación. En el año 1999, se presentó un proyecto de Estatuto de la Función Pública ante las Cortes Generales que no llegó a aprobarse, viendo la luz, finalmente, el Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por Ley 7/2007, de 12 de abril (EBEP).

La Exposición de Motivos del EBEP sintetiza con claridad las razones de su aprobación y los objetivos que se persiguen con el mismo:

a) ¿Para qué?: *“la finalidad primordial de cualquier reforma en esta materia debe ser mejorar la calidad de los servicios que el ciudadano recibe de la Administración”.*

El objetivo que se sitúa, por tanto, en la base de toda la reforma es mejorar la calidad de los servicios que la Administración presta y que son la razón de su existencia.

b) ¿Por qué ahora?: *“El Estatuto Básico es un paso importante y necesario en un proceso de reforma, previsiblemente largo y complejo, que debe adaptar la articulación y la gestión del empleo público en España a las necesidades de nuestro tiempo (...)”*

Las necesidades actuales, como hemos expuesto, no son las de la década de los sesenta ni siquiera las de los años ochenta, en que se aprobó la LMRFP. El modelo burocrático de corte weberiano al que responde la normativa anterior no se ajusta a las necesidades de una sociedad competitiva, abierta y en continuo cambio.

c) ¿Cómo?: *“El sistema de empleo público que permite afrontar estos retos es aquél que hace posible atraer a los profesionales que la Administración necesita, que estimula a los empleados para el cumplimiento eficiente de sus funciones y responsabilidades, les proporciona la formación adecuada y les brinda suficientes oportunidades de promoción profesional, al tiempo que facilita una gestión racional y objetiva, ágil y flexible del personal, atendiendo al continuo desarrollo de las nuevas tecnologías”.*

Y en otro apartado *“...debe establecerse un justo equilibrio entre derechos y responsabilidades de los empleados públicos”.*

El EBEP, que contiene legislación básica necesitada de desarrollo por las Comunidades Autónomas, debe visualizarse como una palanca de cambio que plantea un conjunto de instrumentos tales como personal directivo, carrera horizontal, planificación estratégica, productividad, evaluación del desempeño o código de conducta y marca la trayectoria en otras importantes materias como selección, provisión o negociación

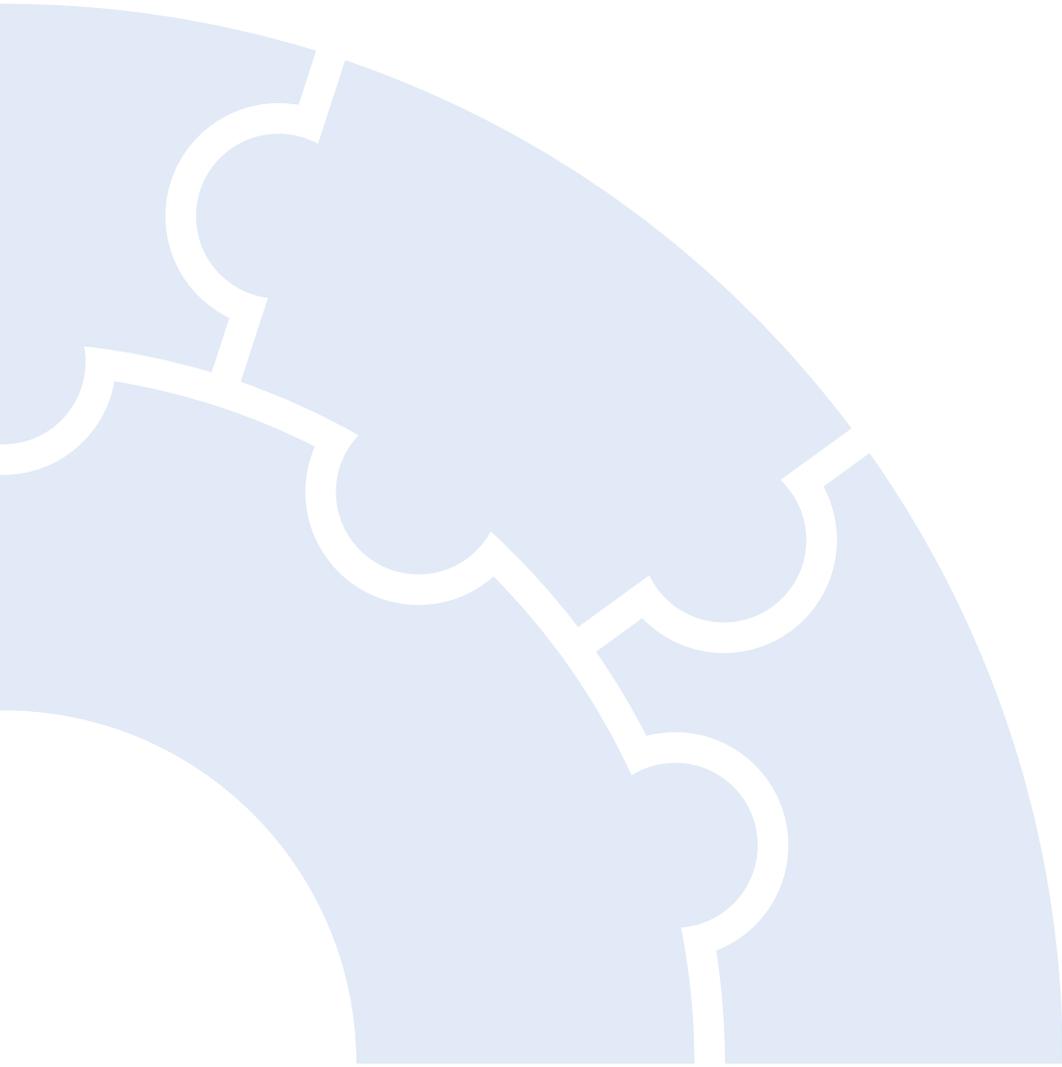
colectiva, llamando al legislador autonómico a su desarrollo y aplicación, para acometer el necesario proceso de adaptación de las administraciones a la nueva realidad.

Figura 4. La EBEP como "palanca de cambio".



3 Comunidad Autónoma de Aragón.





3 Comunidad Autónoma de Aragón.

Descendiendo al ámbito de la Comunidad Autónoma de Aragón, su evolución ha sido paralela a la del conjunto de Comunidades Autónomas, estando caracterizada por un importantísimo incremento de competencias y medios materiales y personales.

En volumen de personal, las transferencias de competencias del Estado en materia de servicios sociales (año 1996), educación no universitaria (año 1999), servicios de empleo y sanidad (año 2002) y justicia (año 2008), han supuesto que la Comunidad Autónoma haya pasado a gestionar en aproximadamente una década de unos 9.000 a más de 43.000 empleados.

La distribución en los cuatro grandes sectores en los que se organiza la Administración autonómica y que cuentan con regímenes jurídicos particulares e importantes niveles de autonomía gestora, es la mostrada en la gráfica de la figura 6.

Durante todo este periodo de consolidación y crecimiento de la Comunidad Autónoma, la norma fundamental que ha regulado el empleo público y sigue vigente hasta la fecha ha sido la Ley 1/1986, de 20 de febrero, de Medidas para la Ordenación de la Función Pública de la Comunidad Autónoma de Aragón que tras las

Figura 5. Número de efectivos en la Comunidad Autónoma de Aragón.

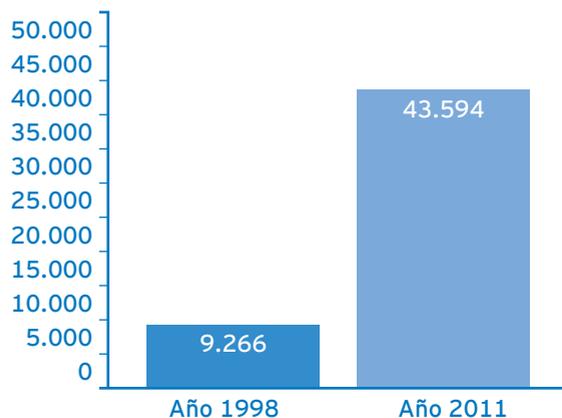
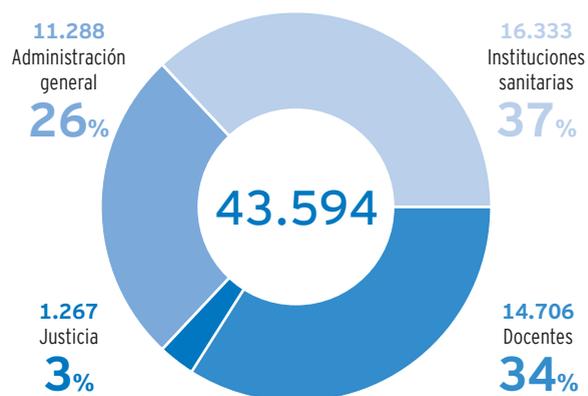


Figura 6. Distribución de efectivos por sectores en la Comunidad Autónoma de Aragón (2011).



modificaciones operadas por la Ley 2/1991, de 4 de enero, se refunde en un texto único por Decreto Legislativo 1/1991, de 19 de febrero, de la Diputación General de Aragón, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Ordenación de la Función Pública de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Un marco normativo que, al igual que hicieron las restantes administraciones autonómicas, reproduce el esquema de la LMRFP e incentiva el desarrollo de una *planta administrativa* similar a la de la Administración General del Estado. Para algunos expertos en ese momento las Comunidades Autónomas desaprovecharon la oportunidad para dar un importante paso hacia delante en la configuración de nuevas estructuras de gestión, pero posiblemente los condicionantes políticos, sociales y económicos imposibilitaron siquiera plantearse esa tesitura.

Aprobado el EBEP, la Comunidad Autónoma de Aragón inicia en el año 2009 el proceso de elaboración del Anteproyecto de Ley de Empleo Público de Aragón que debe desarrollar las bases contenidas en el Estatuto.

Los trabajos comienzan con un proceso de debate y participación, coordinado por el Departamento de Presidencia, a través de la Dirección General de la Función Pública, mediante la elaboración de un conjunto de “ponencias” sobre los temas que afectan a la realidad del empleo público en la Administración de la Comunidad Autónoma.

Cada una de estas ponencias fue trabajada con la Administración local con la Universidad, con los diferentes Departamentos de la Administración autonómica, con las Organizaciones Sindicales más representativas y con expertos externos.

Los frutos de este intenso trabajo fueron la elaboración del **Documento de diagnóstico de la función pública de la Comunidad Autónoma de Aragón**, que fue presentado ante la Comisión Institucional de las Cortes de Aragón el 29 de septiembre de 2009 y, con base en el mismo, el Anteproyecto de Ley de Empleo Público de Aragón. Un texto potencialmente transformador que se sitúa en la línea modernizadora del EBEP, y que siendo absolutamente respetuoso con la autonomía local posibilita una armonización en la gestión de los recursos humanos de las distintas Administraciones Públicas aragonesas.

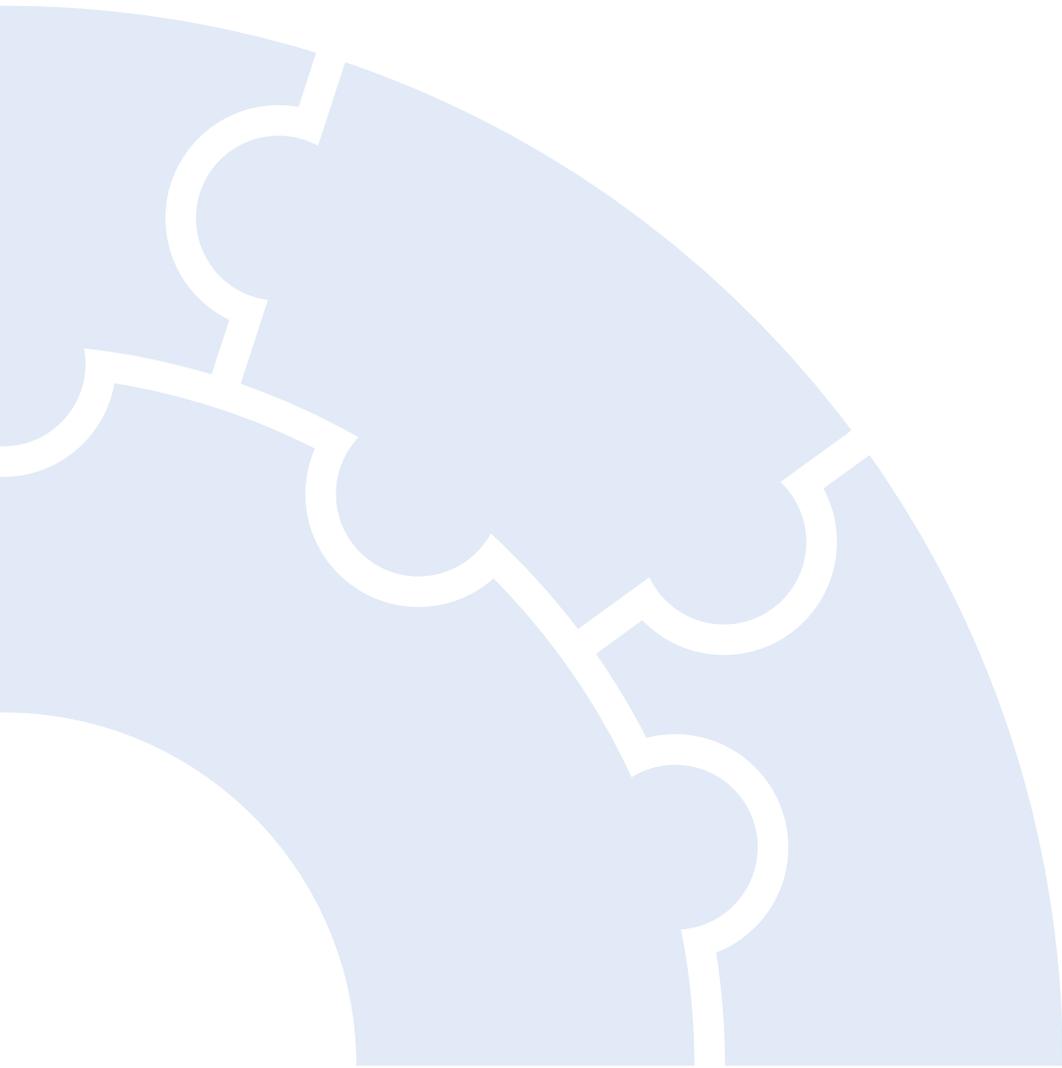
Sin embargo, la finalización de la VII legislatura junto al nuevo escenario económico hicieron que el texto quedara en fase de Anteproyecto y no continuase la necesaria tramitación previa a su remisión a las Cortes de Aragón.



4

La respuesta a los nuevos retos: Análisis de puestos de trabajo y Gestión por competencias en la Comunidad Autónoma de Aragón.





4 La respuesta a los nuevos retos: Análisis de puestos de trabajo y Gestión por competencias en la Comunidad Autónoma de Aragón.

En paralelo a la elaboración del anteproyecto de Ley de Empleo Público de Aragón, el Departamento de Presidencia, a través de la Dirección General de la Función Pública, decidió abordar dos proyectos de muy distinta significación, pero complementarios, que afectan al núcleo de la gestión de los recursos humanos de la Administración autonómica en el sector de administración general:

1. Análisis de Puestos de Trabajo (APT).
2. Gestión por competencias (GxC).



4.1. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.

Para acometer los nuevos modelos y formas de gestión es necesario comenzar por ordenar y simplificar los elementos manejados, pues el propio paso del tiempo, las necesidades de cada momento y las numerosas transferencias de medios personales recibidas, han conformado una Administración con cierta dispersión en la organización de los puestos.

El objetivo final pretendido con el análisis y descripción de los puestos de trabajo es diseñar un catálogo de puestos normalizado y actualizado que cuente con los “puestos tipo” necesarios y organizados para satisfacer las necesidades y competencias asignadas.

Tras el análisis de la información recogida a través de cuestionarios, grupos de discusión y entrevistas, se inició la definición de los diferentes “puestos tipo”, entendiéndose por tales la agrupación de puestos de trabajo con funciones similares. El puesto tipo contiene:

- **Misión:** Es la esencia última del puesto, su razón de ser en la organización y responde al “*porqué*” de ese puesto.
- **Funciones:** Conforman el cometido asignado a un puesto de trabajo que responde a una obligación asumida por la Administración. Refleja qué se debe hacer en un puesto de trabajo y se conciben como responsabilidades establecidas por la organización.

A esta descripción se añade, además, la ubicación, esto es, la misión de la unidad organizativa a que el puesto está adscrito, de tal forma que todos los puestos de trabajo que se asignan a un mismo puesto tipo son iguales y lo que los concreta es su ámbito de gestión o ubicación en la estructura de la organización.

En resumen, tras el análisis, cada puesto de trabajo viene descrito en una ficha donde se recoge la misión y funciones asignadas al puesto tipo al que está vinculado y la misión de su unidad de ubicación.

A continuación se incluye un ejemplo del puesto tipo administrativo. Dicha ficha es una propuesta de trabajo elaborada conforme los datos extraídos de los análisis de puestos de trabajo realizados en el INAEM e IASS.



Nº RPT: XXXX

Dirección Provincial Zaragoza INAEM

Administrativo

19. Misión:

Apoyar y desarrollar todas aquellas tareas operativas propias de la función administrativa, en su ámbito. Siempre atendiendo a las indicaciones de su responsable directo y con la máxima calidad en el servicio al ciudadano.

Funciones:

0001. Realizar la gestión operativa de documentación

Todas aquellas tareas relacionadas con la confección, mantenimiento, registro, archivo, custodia y eliminación de documentación administrativa.

0002. Mecanizar la información administrativa

Todas aquellas tareas de cumplimentación de campos, actualización de bases de datos y otros elementos de registro de actividad o de información, específicas para el desarrollo de las funciones de su puesto.

0003. Utilizar los canales de información

Manejar las herramientas de comunicación, siempre en relación a los contenidos de las tareas asignadas. (Teléfono, correo electrónico, Fax, Web, Videoconferencia y aquellos otros que se puedan implementar)

0019. Recepcionar y Distribuir materiales y/o documentos

Distribuir, recoger y emitir el correo y las peticiones de material. Distribuir y entregar pedidos y materiales de almacén. Dar salida al correo.

0021. Asegurar la disponibilidad de recursos y materiales

Inventariar, facilitar, registrar y velar por el aprovisionamiento y buen uso de los materiales necesarios para el desarrollo de las labores y funciones de su ámbito (material fungible, medicamentos, maquinaria, otros).

0027. Informar

Aportar de forma comprensible para el usuario, la información necesaria sobre el funcionamiento y los trámites necesarios para resolver, canalizar o iniciar un procedimiento o servicio.

0030. Registrar documentos

Realizar el registro tanto de entrada como de salida de la documentación. Tanto en formato físico, como en formato electrónico, confiriendo valor legal al procedimiento administrativo y estableciendo de esta forma la fecha de inicio y final del proceso.

9999. Otras tareas propias de su desempeño

Además todas aquellas tareas asignadas por su superior funcional, adecuadas a su capacidad y orientadas a satisfacer las funciones del servicio.

Ubicación:

Gerencia INAEM. Misión:

Planificar y gestionar las políticas de empleo de la Comunidad Autónoma de Aragón mediante la intermediación en el mercado de trabajo, la regulación de las instituciones colaboradoras, la aplicación de políticas activas de fomento del empleo y el autoempleo y la programación de la formación profesional ocupacional adecuada a las necesidades del mercado laboral. Favorecer la inserción laboral y el desarrollo profesional de los trabajadores, ofreciendo servicios y facilitando el contacto con las empresas para que consigan los puestos de trabajo que más encajen con su perfil, completando su nivel formativo y mejorando el nivel de empleo a lo largo de su vida profesional. Del mismo modo, es su fin contribuir a la mejora de las empresas, facilitándoles el contacto con los profesionales que más se adecuen a sus necesidades y potenciando su desarrollo continuo.

Dirección Provincial de Zaragoza. Misión:

Ostentar la gestión y la representación, en el ámbito provincial, del Instituto Aragonés de Empleo velando por el cumplimiento de sus fines de acuerdo con la política general que apruebe el Gobierno de Aragón.

Son competencias de los Directores Provinciales:

- a) Asumir la jefatura superior de personal y administrativa, así como la coordinación de todos los servicios y centros dependientes de la Dirección Provincial.
- b) Gestionar las ayudas para el Fomento del empleo.
- c) Gestión de los cursos de formación para el empleo dentro de su ámbito territorial.
- d) Coordinación de las Oficinas de Empleo y Centros de Formación.
- e) Cualesquiera otras que pudieran serle encomendadas.

Subdirección Provincial de Promoción de Empleo. Misión:

Coordinación, control y seguimiento de los convenios de colaboración en materia de promoción de empleo. Realizar el seguimiento y la justificación de subvenciones para la promoción del empleo. Coordinación, control y seguimiento del programa de cooperación con cooperativas.

Sección de Promoción del Empleo. Misión:

Coordinación, control y seguimiento de los programas en materia de promoción de empleo. Concesión, realización del seguimiento y justificación de subvenciones para la promoción del empleo. Calificación y registro de las empresas I+E y colaboración y auxilio al registro de cooperativas de Aragón.



Sin embargo, este proceso aun siendo imprescindible para conseguir la racionalización, evitando duplicidades y clarificando funciones, no es suficiente. La implementación de los nuevos elementos que incorpora el EBEP (mejorar la calidad del servicio al ciudadano, evaluación del desempeño, desarrollo de la carrera profesional...) y que deberán desarrollarse en una ley autonómica, exigen la introducción de una nueva perspectiva en la gestión de los recursos humanos, donde se tenga en cuenta el aspecto cualitativo del desempeño y donde el factor humano cobre mayor relevancia.

4.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

4.2.1. Aportaciones del enfoque de Gestión por competencias en la gestión de recursos humanos.

La base que sostiene nuestra Administración se encuentra en las personas, en el empleado público, en sus sistemas de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso personal y profesional con el servicio público y con la Administración. Identificar y desarrollar no sólo el conocimiento sino también las capacidades y habilidades de las personas, incide directamente en la consecución de los objetivos. Por ello, la Gestión por competencias aporta a nuestra Administración claras ventajas:

- **La Gestión por competencias extiende un lenguaje común a la gestión de recursos humanos.**

A menudo empleamos términos que, con su generalización se acaban desvirtuando. Así, palabras como *tenacidad*, *iniciativa* o *liderazgo* se pueden utilizar con distinto significado desde la dirección o desde el resto de la organización. Al desglosar las competencias en descriptores más amplios y en conductas asociadas hablamos de comportamientos, lo que facilita un conocimiento y un lenguaje común.

- **La Gestión por competencias favorece un cambio cultural.**

La cultura organizativa es un concepto abstracto, difícil de apreciar y de medir, pero que afecta directamente al desarrollo de cualquier organización y, por lo tanto, también de la Administración Pública. El impulso hacia el cambio en la Administración necesariamente ha de venir unido a un cambio de cultura organizativa con la que todo empleado público se sienta identificado, por lo que hay que adoptar las medidas necesarias para reducir al mínimo los riesgos, tanto de no ser capaces de involucrar a los empleados públicos por falta de claridad de los nuevos objetivos, como de olvidar la importancia de los componentes no racionales y/o emocionales en el proceso de cambio.

- **La Gestión por competencias resalta la misión y los valores de la Administración.**

Definir las competencias estratégicas ayuda a incidir en el servicio público y la ética pública como valores fundamentales de esta Administración. La naturaleza pública de las funciones prestadas es lo que diferencia a esta organización de cualquier otra.



- **La Gestión por competencias facilita la adopción de un enfoque integrador de los recursos humanos,** es el pilar sobre el que van a desarrollarse todas las herramientas de gestión, nutriéndose continuamente unas de otras. Introducir dicho enfoque obliga a una profunda reflexión sobre nuestro sistema identificando sus debilidades y fortalezas.
- **La Gestión por competencias tiene un claro matiz de orientación al futuro.**
Incorpora, como conductas y comportamientos observables, herramientas de gestión claramente orientadas al desarrollo: mejora continua, innovación, dirección por objetivos ...
- **El enfoque de competencias es mucho más eficaz como predictor del comportamiento futuro** que el enfoque tradicional de rasgos, en el que la personalidad o la inteligencia suministran datos sobre la capacidad de un trabajador de comportarse de una determinada manera, pero no facilitan información de cómo va a hacerlo respecto de un determinado puesto. El enfoque de competencias permite utilizar como predictor del comportamiento futuro el comportamiento pasado de la persona y, en todo caso, las técnicas de evaluación de competencias permiten poner al trabajador ante la situación concreta y predecir su comportamiento.

4.2.2. Concepto de competencia. Definición y componentes.

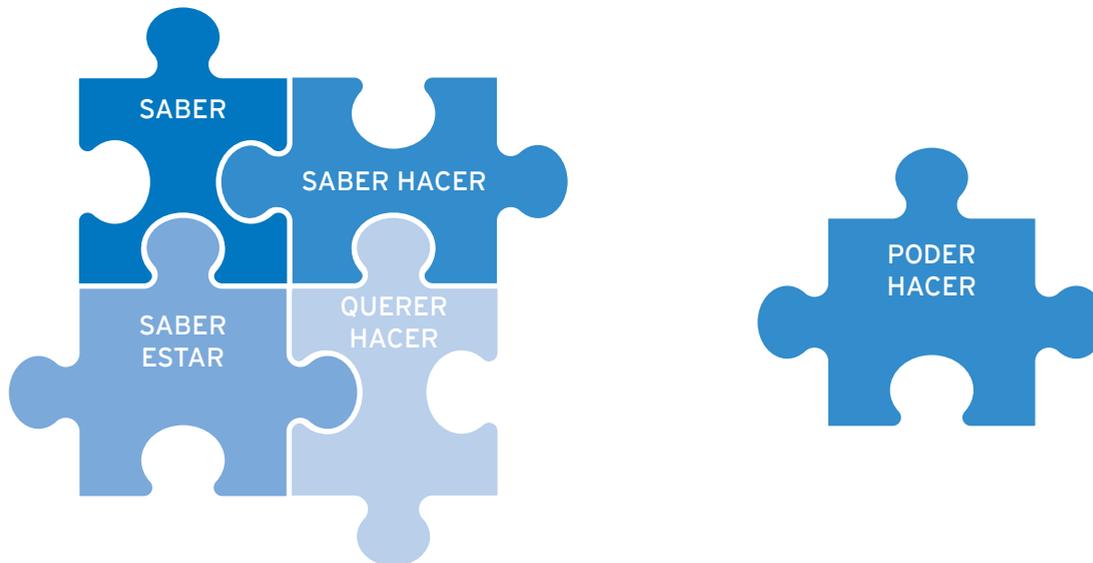
De las numerosas definiciones del concepto de competencia que existen, las siguientes, por su claridad ayudarán a enmarcar el proyecto:

- *“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, 1982).
- *“Un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”* (Pereda y Berrocal, 2009).
- *“Es el resultado de la interacción dinámica del conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y motivaciones que una persona pone en juego en su puesto de trabajo y del que resulta un rendimiento excelente en el desarrollo de sus funciones, en una organización y en un momento determinado”.* (Pascualena, J., Diputación Provincial de Barcelona).

De estas definiciones se deriva que las competencias poseen un conjunto de componentes que son determinantes para la obtención por el trabajador de unos resultados buenos o excelentes en su desempeño profesional:

- a) Tener los conocimientos que exige el trabajo específico. Necesidad de disponer de un **SABER**.
- b) La aplicación de esos conocimientos a los problemas concretos que se presentan en el trabajo, es decir, disponer de un conjunto de habilidades y destrezas. El trabajador deberá **SABER HACER**.
- c) El comportamiento ha de adaptarse a la cultura y a las normas específicas de la Administración. Está relacionado con el **SABER ESTAR**.
- d) Motivación para llevar a cabo dicho comportamiento. Hablamos del **QUERER HACER**.
- e) Hay un quinto aspecto que no forma parte de las competencias en sí mismo, pero que es igualmente necesario para llevar a cabo adecuadamente el desempeño en el trabajo, nos referimos a disponer de los medios y recursos adecuados que exige la actividad, es decir, del apoyo de la organización. Se trata del **PODER HACER**.

Figura 7. Componentes de la competencia.



4.2.3. Proceso de identificación de competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón: características y fases.

Identificada la necesidad de introducir una nueva herramienta en la gestión de los recursos humanos, en el año 2010 se inicia el proyecto de Gestión por competencias con el objetivo principal de elaborar el Diccionario de competencias del ámbito general de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Cuatro son las características del proceso por el que ha optado la Dirección General de la Función Pública:

- **Modelo propio:** La Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, como cada organización, tiene características propias singulares que obedecen a múltiples elementos: evolución, valores, estructura de su personal, entorno político y social, prioridades, marco normativo, etc. Para que el modelo de gestión por competencias adoptado sea una herramienta satisfactoria debe tener en cuenta estas singularidades, debe ser un modelo ajustado a la organización que debe aplicarlo. No sirven productos estándar desvinculados de la concreta realidad sobre la que se van a aplicar.
- **Proceso participativo:** Compartir, ampliar y renovar el conocimiento de los trabajadores de la Administración favorece la creatividad, la innovación y el desarrollo continuo. Participar activamente en los proyectos ayuda a comprometerse y a interiorizar los procesos de cambio y, por ello, los grupos de trabajo formados por los propios empleados para la elaboración del diccionario han sido una figura clave.
- **Proceso transparente:** Difundir el conocimiento e impulsar una política de comunicación interna que logre implicar a los empleados públicos requieren transparencia a lo largo de todo el proceso y para ello, los grupos de trabajo, las sesiones informativas, las reuniones de trabajo, las ponencias, la página web de la Dirección General de la Función Pública... han sido y deben seguir siendo vehículos de comunicación. Todo el material e información generada están a disposición de quien los desee consultar y compartir.
- **Implantación progresiva:** La gestión por competencias viene de la mano de un inevitable cambio cultural y, consecuentemente, necesita tiempo para su implantación. Cualquier modificación en el proceso de trabajo crea inevitables incertidumbres y resistencias que sólo el tiempo, una adecuada y continua información y los progresivos logros y resultados irán superando.

Las fases del proceso de elaboración del diccionario se pueden resumir en los siguientes apartados:

1. Diseño metodológico y técnico.

El proyecto se encuadra en la Dirección General de la Función Pública, dependiendo directamente del Servicio de Clasificación y Provisión de Puestos de Trabajo, en el que se creó un equipo técnico que hasta este momento ha contado con un apoyo metodológico externo que ha facilitado el desarrollo del proceso y el conocimiento de otras experiencias.

2. Primer borrador del diccionario de competencias.

En mayo de 2010 se constituyó un grupo de trabajo al que llamamos “*grupo muestra*”, integrado por 30 empleados públicos de distintos grupos profesionales y Departamentos, con los siguientes objetivos: revisar en torno a 70 competencias inicialmente seleccionadas, eliminar las que no se adaptaran a nuestra organización; separar las competencias técnicas de las personales; revisar definiciones y elaborar un primer borrador de trabajo con las competencias institucionales de la Administración y las competencias personales.

3. Elaboración final del diccionario de competencias.

Para lograr la máxima participación se crearon 13 grupos de discusión, bien homogéneos, formados por empleados públicos del mismo puesto tipo, bien heterogéneos, formados por empleados públicos del mismo grupo, pero diferente puesto tipo, a los que se les entregó el primer borrador del diccionario elaborado por el grupo muestra para llevar a cabo la revisión de las competencias y de su gradación, proponer conductas asociadas a cada nivel competencial y presentar una aproximación del perfil competencial de los puestos tipo.

Figura 8. Fases del proyecto de elaboración del diccionario.



El método de trabajo utilizado en ambas fases consistió en una primera sesión presencial para la explicación del proyecto y asignación de tareas, un periodo de participación, a través de una plataforma web, mediante un foro específico en que cada empleado podía manifestar sus reflexiones y opiniones creándose debates que contribuyeron a enriquecer sustancialmente el proyecto y, finalmente, una última reunión presencial de cada grupo donde se analizaron los resultados.

4.2.4. Diccionario de competencias.

En cuanto a su estructura, el Diccionario de competencias agrupa tres tipos diferentes de competencias:

1. **Competencias institucionales:** Se derivan de la misión de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón y están impregnadas de los principios de su cultura organizativa. Representan aquellas características que han de poseer y desarrollar todas las personas que la integran porque condensan los valores de esta Administración. Estarán presentes en todos los puestos de trabajo de esta organización.
2. **Competencias personales:** Integran las habilidades personales que han de desempeñar los trabajadores de esta Administración en su puesto de trabajo. Estas competencias están graduadas en cuatro niveles de desempeño, definiendo, de forma precisa y observable a través de ejemplos de conductas asociadas, el significado de cada uno de ellos, de manera que, en el futuro, cada puesto de trabajo llevará asociado un número concreto de competencias a desempeñar y en un nivel determinado.
3. **Competencias técnicas:** Integran los conocimientos y habilidades técnicas o profesionales requeridos para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo. La información para identificar estas competencias vendrá tanto del análisis de puestos de trabajo que se está llevando de forma paralela como de las unidades de competencia identificadas por el Instituto Nacional de las Cualificaciones.

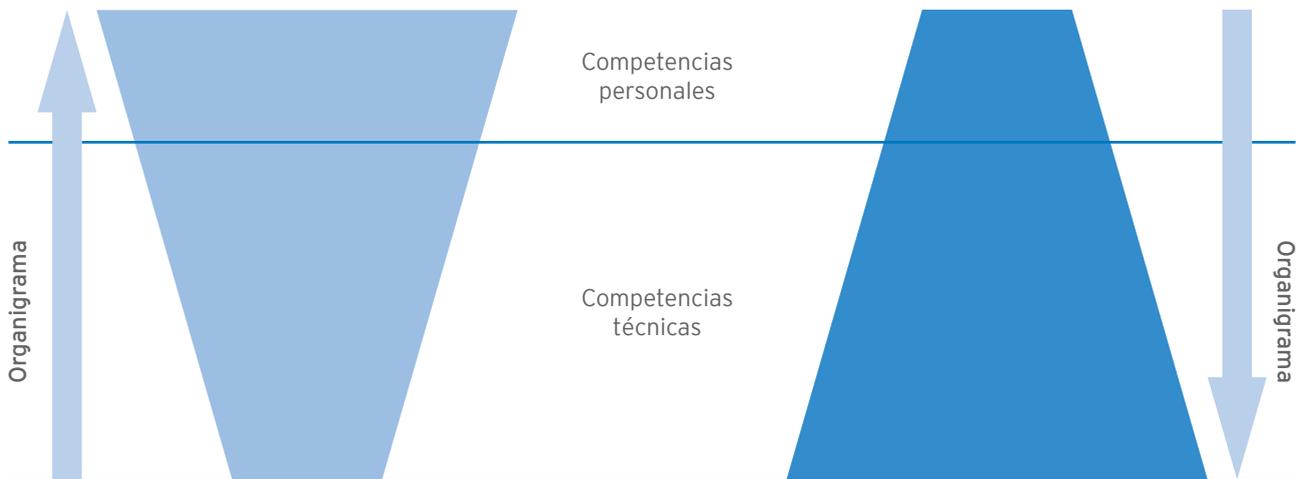
Figura 9. Competencias por puesto.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	COMPETENCIAS PERSONALES	COMPETENCIAS TÉCNICAS
Todas en todos los puestos. No niveladas.	Las seleccionadas para cada puesto tipo. Niveladas.	Resultantes del APT y unidades competenciales definidas por el Instituto Nacional de las Cualificaciones.

El objetivo final es definir el perfil competencial de cada uno de los puestos tipo para su aplicación en la gestión de los recursos humanos, que se habrá de elaborar siguiendo la misma estructura, es decir, cada puesto tendrá asignadas todas las competencias institucionales de la Administración, hasta cinco competencias de las personales y en un nivel determinado, y las competencias técnicas que se requieran para el desempeño de su profesión.

La experiencia y el propio análisis efectuado puede confirmar que, cuánto más altos en el organigrama se encuentren los puestos, mayor peso tendrán las competencias personales y menor las técnicas o profesionales.

Figura 10. Competencias personales.



En cuanto a su contenido, el diccionario comprende las siguientes competencias, desarrolladas en el Anexo:

- **Competencias institucionales:**
 - CI.01. Orientación al ciudadano.
 - CI.02. Aprendizaje permanente.
 - CI.03. Compromiso con la calidad.
 - CI.04. Desempeño transversal.

- **Competencias personales:**

CP.01. Análisis de situaciones y toma de decisiones.

CP.02. Atención y servicio.

CP.03. Autocontrol.

CP.04. Autonomía personal.

CP.05. Dirección de personas.

CP.06. Flexibilidad.

CP.07. Liderazgo.

CP.08. Negociación.

CP.09. Organización y planificación.

CP.10. Orientación a resultados.

CP.11. Relación y comunicación interpersonal.

CP.12. Resolución de conflictos.

CP.13. Trabajo en equipo y cooperación.

- **Competencias técnicas:**

Dado que las competencias técnicas se refieren a las funciones obtenidas del análisis de puestos, no se ha considerado oportuno incluirlas como parte del diccionario por estar todavía en curso de elaboración y, en mayor medida, por entender que, no obstante completar el proyecto por su mejor descripción, sistematización y actualización, no suponen la verdadera novedad del instrumento, puesto que, aunque limitadas, ya existen contenidas en las características de las relaciones de puestos de trabajo.

Ha quedado expuesto que dichas competencias serán objeto de concreción a partir de tres elementos fundamentales: la base actual contenida en las relaciones de puestos de trabajo, el APT y el trabajo del Instituto Nacional de las Cualificaciones.

En el siguiente cuadro se contienen las familias profesionales y niveles de cualificación definidos por este Organismo. Hasta este momento han sido desarrollados los niveles de cualificación 1, 2 y 3.

Figura 11. Familias profesionales y niveles de cualificación.

FAMILIAS PROFESIONALES	NIVELES DE CUALIFICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ● Agraria ● Marítimo–Pesquera ● Industrias Alimentarias ● Química ● Imagen Personal ● Sanidad ● Seguridad y Medio Ambiente ● Fabricación Mecánica ● Electricidad y Electrónica ● Energía y Agua ● Instalación y Mantenimiento ● Industrias Extractivas ● Transporte y Mantenimiento de Vehículos ● Edificación y Obra Civil ● Vidrio y Cerámica ● Madera, Mueble y Corcho ● Textil, Confección y Piel ● Artes Gráficas ● Imagen y Sonido ● Informática y Comunicaciones ● Administración y Gestión ● Comercio y Marketing ● Servicios Socioculturales y a la Comunidad ● Hostelería y Turismo ● Actividades Físicas y Deportivas ● Artes y Artesanías 	Nivel 1	Competencia en un conjunto reducido de actividades simples, dentro de procesos normalizados. Conocimientos y capacidades limitados.
	Nivel 2	Competencia en actividades determinadas que pueden ejecutarse con autonomía. Capacidad de utilizar instrumentos y técnicas propias. Conocimientos de fundamentos técnicos y científicos de la actividad del proceso.
	Nivel 3	Competencia en actividades que requieren dominio de técnicas y se ejecutan con autonomía. Responsabilidad de supervisión de trabajo técnico y especializado. Comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades y del proceso.
	Nivel 4	Competencia en un amplio conjunto de actividades complejas. Diversidad de contextos con variables técnicas científicas, económicas u organizativas. Responsabilidad de supervisión de trabajo y asignación de recursos. Capacidad de innovación para planificar acciones, desarrollar proyectos, procesos, productos o servicios.
	Nivel 5	Competencia en un amplio conjunto de actividades muy complejas ejecutadas con gran autonomía. Diversidad de contextos que resultan, a menudo, impredecibles. Planificación de acciones y diseño de productos, procesos o servicios. Responsabilidad en dirección y gestión.

Fuente: Instituto Nacional de las Cualificaciones.

4.2.5. Distintas metodologías para la detección de las competencias.

Definidas las competencias integrantes del diccionario y una vez establecido el perfil competencial de los puestos, será preciso elegir en cada caso el sistema más conveniente para detectar la posesión de una competencia y poder evaluarla, pues según se aplique para procesos de selección, provisión, formación o evaluación del desempeño, será más oportuno un método u otro.

Entre las metodologías más comunes para la identificación de competencias, podemos citar las siguientes:

- **Pruebas situacionales:**

Se definen como *“El conjunto de técnicas y ejercicios que permiten simular, total o parcialmente, una situación en la que los sujetos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz, eficiente y seguro de una actividad laboral concreta”* (Le Boterf, 1991). Tales pruebas ofrecen una información realista sobre las competencias del trabajador, pero su coste y tiempo son elevados.

- **La discusión de grupo:**

Consiste en la discusión libre y abierta de un tema o de un problema más o menos definido, durante un tiempo concreto (entre 30 y 90 minutos), con objeto de llegar a una conclusión o solución conjunta. Permite evaluar y desarrollar competencias de comunicación verbal, iniciativa, solución de problemas, trabajo en equipo y cooperación, toma de decisiones, flexibilidad, tolerancia a la tensión, flexibilidad..., e incluso competencias técnicas relacionadas con el tema planteado. Es una de las técnicas más utilizadas en los procesos de evaluación y desarrollo de competencias que permite además, evaluar y desarrollar varias competencias al mismo tiempo. Es sencilla de diseñar y utilizar, lo que supone un ahorro considerable de tiempo y esfuerzo.

- **La entrevista de competencias:**

Es una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo. Está basada en la metodología de entrevista conductual o entrevista de incidentes críticos. Es la técnica más utilizada.

- **Cuestionario:**

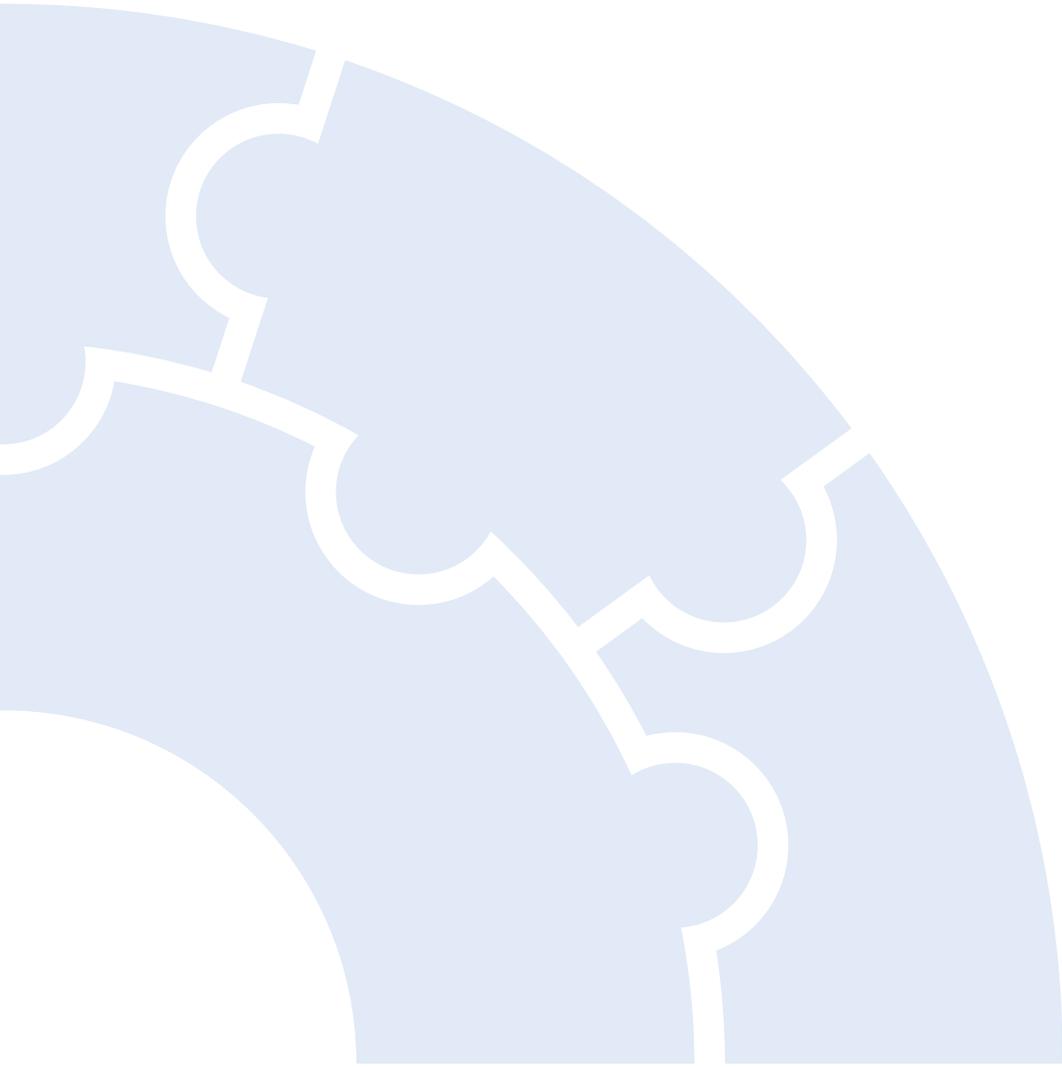
El trabajador o candidato al puesto debe responder un cuestionario elaborado por profesionales con la intención de identificar por deducción si las competencias que posee coinciden con las que se consideran necesarias para desempeñar ese concreto puesto. Es útil en procesos en que el número de candidatos es elevado o en procesos en los que se dé prioridad a la tenencia de competencias de tipo cualitativo ligadas a comportamientos frente a las competencias específicas más conectadas con los conocimientos profesionales.



5

Algunas aplicaciones de la Gestión por competencias.

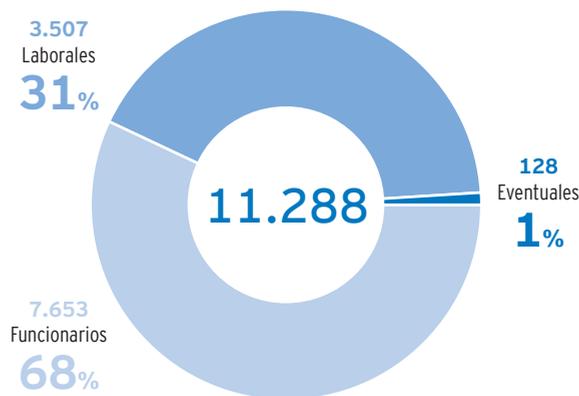




5 Algunas aplicaciones de la Gestión por competencias.

Descendiendo al terreno concreto de los principales elementos que conforman el sistema de empleo de la Administración de la Comunidad Autónoma, podemos analizar brevemente cómo afectará la GxC en la implementación de procesos de reforma.

Figura 12. Distribución por clase de personal en la Administración General de la C. A. Aragón.



5.1. CLASES DE PERSONAL.

La Comunidad Autónoma optó en el texto de la LOMFP por un modelo de empleo público funcional, al establecer que *“con carácter general, los puestos de trabajo de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón serán desempeñados por funcionarios”* añadiendo, posteriormente, que como excepción a la regla general podrán ser desempeñados por personal laboral determinados puestos en función de su naturaleza, circunstancias o características.

Junto a esta división principal, el modelo se completa con los otros dos tipos de empleados: eventuales e interinos.

La clasificación de los puestos, en cuanto a su asignación a personal funcionario y a personal laboral y la correspondiente ocupación de los puestos en tal condición por los empleados está prácticamente cerrada, ya que sucesivamente se ha ido regularizando la adscripción de categorías a ambos colectivos, habiéndose llevado a cabo, asimismo, tres procesos de funcionarización.

La situación actual viene definida por la adscripción de puestos de personal laboral a los Grupos de titulación C, D y E, declarándose a extinguir o a funcionarizar todas las categorías que los Convenios Colectivos incluían en los Grupos A y B.

La fortaleza de nuestro sistema en este apartado reside, por tanto, en su estabilidad y claridad, siendo que el EBEP no introduce novedades importantes en esta materia, más allá de una ampliación de las posibilidades de desarrollo por las Comunidades Autónomas y la introducción de algunas figuras muy esperadas como los funcionarios interinos por programas o por acumulación de tareas.

La GxC, en la medida en que va a suponer también una mejora en la clasificación de las funciones de tipo técnico, debe servir de punto de partida para articular los procesos de definición de categorías funcionariales y laborales y de las competencias técnicas y personales de las mismas.

5.2. SISTEMA DE PUESTOS DE TRABAJO.

Los empleados públicos desempeñan funciones que agrupamos en puestos de trabajo. El puesto de trabajo es, por lo tanto, el elemento que utiliza nuestra organización para gestionar sus necesidades y a sus empleados. De una buena definición y clasificación de puestos va a depender, en gran medida, que las funciones y necesidades a las que atender estén efectivamente cubiertas y que los empleados se sientan motivados con la labor que realizan.

La LMRFP introdujo las relaciones de puestos de trabajo como instrumentos técnicos que deben contener la totalidad de los puestos de una Administración. Al amparo de dicha previsión y de la contenida en el artículo 17 de la LOFP, la Comunidad Autónoma tiene todos sus puestos clasificados en relaciones de puestos de trabajo departamentales que recogen la siguiente información:

Número • Denominación • Nivel (NV) • Complemento específico (COM. ESP.) • Tipo (TIP. PUE.) • Forma de provisión (FOR. PRO.) • Función (FUN) • Administración pública (ADM. PUB.) • Grupo (GRU) • Cuerpo (C, E, CE) • Titulación académica • Formación específica • Características • Situación del puesto (S. PT.) • Tipo de ocupación (T. OC.) • Calidad de ocupación (CAL. OCU.) • D.N.I. y nombre del ocupante • Observaciones (OBSERV.)



GOBIERNO DE ARAGÓN

RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE FUNCIONARIOS

DEPARTAMENTO: DEPARTAMENTO

CENTRO DE DESTINO: SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

Número RPT	Denominación	Nv	Com. Esp.	Tip Pue	For Pro	Fun OCU	Adm. Púb.	Requisitos para su desempeño			Características	S. Pt T. Oc	Observ / NIF Ocu	Cal	
								Adscripción Gru	Titulación C,E,CE Académica	Formación Específica					
	Jefe/a de Servicio de Personal, Régimen Económico y Contratación	30 B	B 19.677,48	S	LD	G	A1	A			Formación Jurídica, Económica y de Personal	Funciones propias del puesto en materia de Gestión Económica, Contratación y asuntos generales			



Ahora bien, la evolución de la gestión de los recursos humanos de la Administración autonómica y la introducción de un proceso de GxC nos permiten concluir la necesidad de mejorar el contenido de las RPT.

Como hemos puesto de manifiesto, hay una serie de elementos “no técnicos” decisivos para el buen desempeño de las funciones de un puesto, que incluso en ocasiones, se convierten en las propias funciones del puesto, configuran su rol.

Siguiendo con el ejemplo expuesto, ¿cuales son las funciones atribuidas a un puesto de Jefe de Servicio? Si acudimos a las relaciones de puestos de trabajo: las propias del puesto en la materia sectorial de que se trate; definición que queda completada con lo dispuesto en el Anexo II del Decreto 140/1996, de 26 de julio, del Gobierno de Aragón, sobre relaciones de puestos de trabajo de la Administración de la Comunidad Autónoma y por los decretos de estructura de los distintos Departamentos:

- Organiza, dirige y coordina las materias propias del Servicio.
- Controla la actuación de las Secciones y supervisa el trabajo del personal bajo su dependencia.
- Presenta propuestas y elabora informes.
- Dicta resoluciones en el ámbito de sus competencias.

Dichas características, sin duda, hacen reconocible el puesto tipo pero son insuficientes para acotar con precisión el rol que la organización quiere atribuirle. Esta profundización pasa tanto por definir la misión de todos los puestos tipo, esto es, su razón de ser dentro de la estructura de puestos de la organización, como por desarrollar las competencias técnicas sin descender a las tareas. Se propone un desarrollo de las funciones técnicas que no suponga una pormenorización agotadora de tareas operativas, técnica ésta más propia de empresas que desarrollan productos “materiales” que organizaciones prestadoras de servicios y más propia de concepciones decimonónicas de la Administración que de las necesidades actuales que se le exigen a una Administración post-burocrática. Y sobre todo, por la inclusión de las competencias personales, de diferente peso, como hemos visto, según la posición del puesto en el organigrama.

En concreto, de los trabajos desarrollados en el ámbito del INAEM y del IASS la misión y las competencias del puesto utilizado como ejemplo podrían ser las expuestas en la siguiente gráfica.

Figura 13. Perfil competencial de Jefe de Servicio.

PERFIL COMPETENCIAL DE JEFE DE SERVICIO	
Misión	
Promover, organizar y dirigir las materias propias de su ámbito. Coordinar los recursos humanos y materiales para alcanzar los resultados establecidos. Supervisar la actuación de las secciones. Todo ello atendiendo a las directrices estratégicas de su ámbito y con la máxima calidad en el servicio al ciudadano.	
Competencias Institucionales	Competencias Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al ciudadano. ● Compromiso con la calidad. ● Aprendizaje permanente. ● Desempeño transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejecutar proyectos y planes de acción. ● Promover y planificar acciones. ● Asesorar en materias relacionadas con su ámbito. ● Evaluar y emitir informe. ● Representar a la Administración. ● Elaborar normativa. ● Coordinar actividades entre organismos y/o colectivos. ● Elaborar propuestas presupuestarias. ● Emitir resoluciones. ● Dar respuesta a quejas y sugerencias. ● Organizar y supervisar el trabajo del personal a su cargo.
Competencias Personales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de situaciones y toma de decisiones. Nivel 3 ● Organización y planificación. Nivel 3 ● Liderazgo. Nivel 2 ● Orientación a resultados. Nivel 3 ● Resolución de conflictos. Nivel 2 	

5.3. ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN.

La concreción sectorial/funcional de las competencias técnicas y personales se lleva a cabo mediante la asignación de los puestos a una determinada área de especialización.

El EBEP establece, en su artículo 73.3, que los puestos de trabajo podrán agruparse en función de sus características para ordenar la selección, la formación y la movilidad. El EBEP reconoce, por lo tanto, la posibilidad de especializar los puestos realizando agrupamientos que faciliten algunos de los procesos clave.

El concepto de “área de especialización” es equivalente al ya incorporado por el Decreto 80/1997, de 10 de junio, regulador de la provisión de puestos de trabajo y de la carrera administrativa, bajo la denominación de “áreas funcionales” (arts. 6 y 14.c), estableciéndose como elemento de valoración de la especialización del funcionario en el concurso de méritos.

En estos momentos, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Aragón, la especialización de los puestos desde el punto de vista sectorial o funcional se plasma en dos instrumentos:

- En la propia relación de puestos de trabajo, donde se enuncia genéricamente el área de adscripción del puesto.
- En el momento de la provisión de los puestos, cuando la comisión de valoración de cada concurso de méritos lleva a cabo una concreción de las disposiciones genéricas de la RPT.

La determinación de áreas de especialización debe completar la definición de competencias personales y técnicas en cuanto es en ellas donde éstas adquieren plena significación. La organización debe determinar el equilibrio deseado entre los parámetros de generalidad - especialidad y cuál es el nivel óptimo de especialización que la gestión de las políticas públicas sectoriales exige, lo cual dependerá de múltiples variables y especialmente de la naturaleza de las funciones a desempeñar por los puestos.

5.4. PROVISIÓN DE PUESTOS.

El EBEP contiene los principios generales de los dos sistemas principales para la provisión de puestos de trabajo: el concurso y la libre designación, previendo la posibilidad de que las Comunidades Autónomas los desarrollen y establezcan otros procedimientos de provisión.

Sintetizando, algunas de las conclusiones del documento de diagnóstico del EBEP fueron:

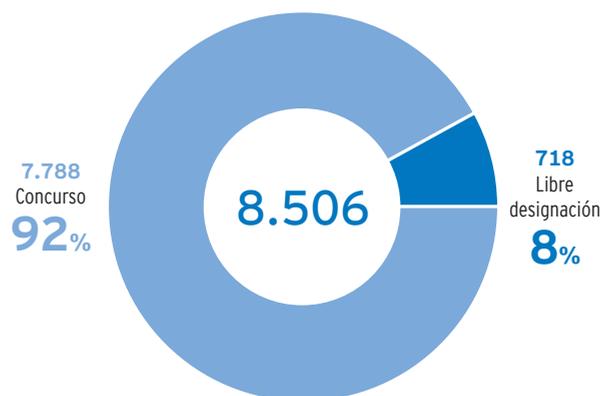
- Elevado número de puestos provistos por libre designación.
- Necesidad de mejorar el sistema de libre designación.
- Agotamiento del sistema actual de concurso “ordinario”.
- Escasa e insatisfactoria utilización del “concurso específico”.

5.4.1. Libre designación.

De acuerdo con el artículo 20 del Decreto 80/1997, se cubren por el sistema de libre designación los puestos de Secretario General, Jefe de Servicio, Director de Servicio Provincial, Secretarías de altos cargos y aquellos otros de carácter directivo o de especial responsabilidad para los que así se determine en las relaciones de puestos de trabajo.

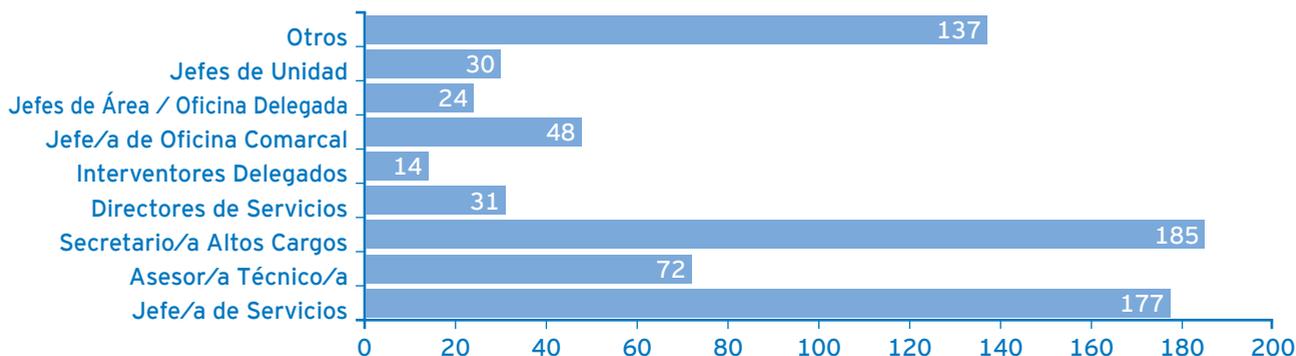
Actualmente, la distribución de puestos entre los sistemas de concurso y de libre designación es la siguiente:

Figura 14. Sistema de provisión de puestos de funcionarios.



A su vez, la clasificación de los puestos que se proveen por libre designación es ésta (fig. 15):

Figura 15. Puestos de libre designación de funcionarios.



El excesivo número de puestos a proveer por libre designación tiene una relación directa, como veremos, con las dificultades de gestión que presenta el sistema actual de concurso de méritos. La mejora de éste debería traducirse en una importante reducción de aquél.

Por otro lado, una de las cuestiones en las que existe un mayor consenso es en la necesidad de avanzar en la profesionalización del personal con funciones directivas o predirectivas. Si la incorporación de los elementos cualitativos que nos aportan las competencias personales nos va a permitir mejorar el rol del puesto tipo de Jefe de Servicio y asimilados (Directores de Servicios Provinciales, Secretarios Generales, etc) indudablemente deberán articularse los mecanismos que garanticen que la persona nombrada posee las competencias que el puesto exige.

5.4.2. Concurso.

Tanto el Informe de la Comisión de Expertos del EBEP como el documento de diagnóstico de la función pública de la Comunidad Autónoma determinan que una buena regulación y práctica de los concursos son fundamentales para asegurar el correcto desempeño de los puestos y para responder a expectativas de progresión de los empleados. Los sistemas normativos actuales prevén únicamente la valoración de méritos formales: grado, tiempo de desempeño en puestos anteriores, cursos de formación, antigüedad en el cuerpo,

etc. sin atender a cómo se está realizando el trabajo, con qué actitudes y aptitudes, con qué eficacia, de ahí que el EBEP, en su artículo 79, incluya expresamente las aptitudes entre los criterios de valoración.

La regulación de los concursos se contiene en los artículos 9 a 19 del Decreto 80/1997, desarrollados por la Orden de 15 de abril de 1998, del Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales, por la que se establece el baremo para la provisión de puestos de trabajo por concurso de méritos (BOA 29 de abril de 1998).

Esta regulación establece dos tipos de concursos: ordinario y específico. La diferencia entre ambos es que en los concursos específicos se introduce la valoración de una memoria a realizar por los candidatos y de una entrevista con los mismos. Conforme al artículo 15 del Decreto 80/1997, los concursos específicos se prevén *“cuando, en atención a la naturaleza de los puestos a cubrir así se determine en las convocatorias”*.

Los méritos a valorar son los siguientes:

- **Concurso Ordinario:**

MÉRITOS		PUNTUACIÓN MÁXIMA
Específicos	● Puestos desempeñados en el área funcional o sectorial	10
	● Formación	7,5
Generales	● Grado personal	5
	● Antigüedad	10
	● Puestos desempeñados	10

- **Concurso Específico:**

Al anterior cuadro se añade la valoración de la memoria/entrevista con un máximo de 10 puntos.

Se establecen, por tanto, unos mismos criterios valorativos para todos los puestos, con independencia de que se trate de puestos *base*, puestos de *estructura*, puestos *técnicos*, etc. Las únicas modificaciones están vinculadas a la posibilidad de realización de concursos específicos en atención a la naturaleza de los puestos. Sin embargo, el uso que se ha hecho de esta figura ha sido más bien escaso y en algunos aspectos insatisfactorios. Las memorias a valorar, en muchos casos, han tenido una excesiva vinculación con cuestiones operativas del puesto convocado, con lo cual, el funcionario que estaba ocupándolo

provisionalmente contaba con una situación de ventaja y, cuando se han realizado entrevistas, la especialización de los miembros de la Comisión que las realizaba no siempre ha sido la adecuada.

Por todo ello, la Gestión por competencias deberá conllevar una reforma y mejora del sistema de provisión por concurso. Definidas las competencias técnicas y personales de los puestos convocados, deberán articularse los métodos valorativos que aseguren que la mayor puntuación la obtiene el candidato cuyo perfil profesional y personal se ajuste más a los requerimientos del puesto, garantizando escrupulosamente los principios de igualdad, mérito, capacidad, objetividad e imparcialidad.

5.5. ADQUISICIÓN DE LA RELACIÓN DE SERVICIO.

Lo expuesto respecto de los procesos de provisión es, en muchos casos, trasladable a los procesos de selección.

El Informe de la Comisión de Expertos y el Documento de diagnóstico concluían que la principal fortaleza de nuestros sistemas de selección es su legitimidad social. Socialmente se reconoce que para ingresar en la Administración de la Comunidad Autónoma hay que superar procesos muy exigentes, objetivos y respetuosos con el principio constitucional de igualdad. Junto a este valor, cuya preservación constituye la premisa fundamental de cualquier proyecto de reforma, se señalaban algunos puntos más débiles como el excesivo peso de las pruebas de conocimiento de tipo memorístico, la desconexión de los contenidos solicitados con las competencias reales que se necesitan en los puestos convocados o el tiempo de gestión de los procesos.

Por otra parte, el proceso de reforma de los sistemas educativos activado por el Plan de Convergencia Europeo, más conocido como Plan Bolonia, tiene como uno de sus ejes adecuar los Planes de Estudios para conseguir una Educación Superior Europea por competencias, con el fin de crear universidades competitivas a nivel mundial.

Como observan Santiago Gutierrez y Carmen Pablos⁴ el término *competencias* va sustituyendo al de *saberes* en la concepción básica de los sistemas educativos en sus diferentes niveles (educación básica, intermedia y superior).

A partir de aquí se abre el interrogante de ¿dónde se adquieren estas competencias, especialmente las de tipo *personal*: en el entorno académico exclusivamente o en entornos complementarios (experiencias de trabajo, simuladas o directas, colaboraciones externas, etc.)?. Sea como fuere, lo cierto es que en los diferentes niveles educativos la adquisición de competencias (sea con este término o no) sustituye a la tradicional adquisición de conocimientos. En el ámbito de la Universidad y ante la evidencia de la gran proliferación de listados y clasificaciones de competencias, surgió el proyecto *TUNING* (2003)⁵ que persigue la armonización de los estudios universitarios europeos. Este proyecto ha seleccionado un total de treinta competencias, que con variantes o adaptaciones al contexto particular, están ya formando parte de las competencias definidas en las diferentes universidades del Espacio Europeo de Educación Superior.

⁴. *Análisis y evaluación de la Gestión por competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a la universidad*. Revista Complutense de Educación. Vol. 21 Núm. 2 (2010).

⁵. El proyecto *TUNING* ha sido financiado por la Comisión Europea y son partícipes la mayoría de los países firmantes de la Declaración de Bolonia. El documento completo puede consultarse en http://www.tuning.unideusto.org/tuningeu/index.php?option=com_docman&Itemid=59&task=view_category&catid=19&order=dmdate_published&ascdesc=DESC.

Lo expuesto suma un nuevo riesgo a la ya problemática relación que se da entre los ámbitos educativos (especialmente Universidad) y la Administración. Es un hecho que Administración y Universidad, en muchos aspectos, se dan la espalda. En el sector de administración general esta afirmación es plenamente constatable. Dos ejemplos pueden ser la dificultad y el retraso en el reconocimiento de nuevas titulaciones y el desconocimiento de los resultados académicos para la adquisición de la condición de funcionario o para la promoción posterior. Si la introducción de la adquisición de competencias en el ámbito educativo está relacionada con la evolución de la sociedad y con las necesidades demandadas desde sus diferentes ámbitos, la Administración no puede quedarse una vez más al margen de esta nueva realidad, sino que debe aprovecharla para transformarla en una oportunidad de mejorar su vinculación con los sistemas educativos. Si la adquisición de competencias es importante para el desenvolvimiento de las nuevas necesidades económicas, más lo es, si cabe, como ha quedado expresado en apartados precedentes, para el ejercicio del nuevo papel y funciones que se exigen a la Administración del siglo XXI.

Por todo ello, una de las aplicaciones más inmediatas de la GxC debe ser su incorporación a los procesos de selección, asegurando que las personas que ingresan en la Administración de la Comunidad Autónoma posean un perfil de servidores públicos (Competencias Institucionales) y que los seleccionados no sólo *sepan* (Competencias Técnicas) sino que *sepan hacer* (Competencias Personales).

Este hecho, por derivación, debe afectar a la clasificación de los empleados en Cuerpos y Escalas. El sistema de empleo público en España es de "carrera", si bien la legislación ha ido incorporando cada vez más elementos del sistema de "puestos", posibilitando que las Administraciones públicas que lo deseen desarrollen los mismos.

La utilidad de la clasificación en Cuerpos y Escalas es indiscutible. Facilita la gestión de los recursos humanos al agruparlos en dichas categorías; ordena los procesos de selección, ya que los mismos se realizan normalmente por Cuerpos, Escalas o Especialidades, no por puestos; determina los procesos de provisión o la carrera; etc. Además, el EBEP sigue imponiendo con carácter básico, en su artículo 75, los Cuerpos y Escalas, si bien permite, como hemos adelantado, otros instrumentos propios del sistema de puestos, a la vez que lleva a cabo una nueva clasificación de los distintos Grupos a los que se adscriben aquellos. A este respecto hay dos cuestiones especialmente problemáticas: la relación titulaciones académicas / Cuerpos-Escalas y, en segundo lugar, la adscripción de los puestos a estas categorías funcionariales. La propia configuración de Cuerpos y Escalas y la decisión de con qué titulación/es se permite el acceso a las mismas y, en un segundo momento, a qué Escalas o Clases de Especialidad se adscriben los puestos, deberán abordarse con mucha más facilidad, objetividad y garantías de acierto una vez implementada la Gestión por competencias.

5.6. DERECHOS Y DEBERES.

Una de las novedades más destacables del EBEP es la introducción de un título específico (III) dedicado a los “Derechos y deberes. Código de conducta de los empleados públicos”. Se supera así el vacío normativo existente en nuestro ordenamiento jurídico de una relación sistemática y ordenada de deberes de los empleados públicos y de un auténtico código de conducta de los mismos. Por primera vez, el legislador nos dice en positivo cuáles son los valores y principios conforme a los cuáles debemos regir nuestra actuación, y no como venía sucediendo hasta ahora que era el régimen disciplinario el que determinaba lo que los empleados públicos no debían hacer.

Debemos aprovechar esta oportunidad implementando políticas de integridad, es decir, políticas estratégicas en la gestión de recursos humanos que sean capaces de concretar los valores y principios éticos que coadyuvan a mejorar la rendición de cuentas, la objetividad y la transparencia en la acción pública.

Si la relación de deberes de los empleados públicos y el código de conducta se conectan directamente con el derecho de los ciudadanos a una “buena administración”, buena parte de los instrumentos que se contienen en el apartado de derechos tienen una vinculación también directa con la misma. Son las dos caras de una misma moneda: derechos de los empleados con el objeto de posibilitar una Administración de la mayor calidad. La GxC debe ayudarnos en el proceso de identificación de los valores que en cada momento quiere transmitir nuestra organización, sus señas de identidad y en último término, su cultura organizacional.

La GxC es consustancial a una visión estratégica de la organización y de la gestión de los recursos humanos, nos permite visualizar hacia dónde queremos ir y nos sirve como instrumento para el desarrollo de políticas de integridad, ya que refuerza la objetividad, aporta eficacia y eficiencia y reduce las posibilidades de clientelismo, contribuyendo a un avance importantísimo en la integridad de la Administración. No se trata sólo de ser capaces de desarrollar las habilidades y competencias personales de los empleados públicos para un mejor desempeño de sus puestos de trabajo, se trata de conseguir la excelencia, y para ello es preciso que estas habilidades y competencias estén acompañadas de la voluntad, la actitud y la motivación para hacer bien las cosas.

5.7. DESARROLLO PROFESIONAL.

La articulación de la futura carrera horizontal, regulada por el Estatuto Básico del Empleado Público, constituye una de las claves del nuevo modelo de empleo público autonómico. La fundamentación de la carrera profesional sobre el desempeño real del funcionario, la calidad de su trabajo, el cumplimiento de los objetivos organizativos o la conducta profesional exigen un cambio de cultura en el conjunto de la organización. Supone, en última instancia, la consecución de un proyecto cuyo éxito depende del buen funcionamiento de todas las piezas que lo conforman: la consolidación de un modelo efectivo de planificación de los recursos humanos, la actualización de la política formativa, la constitución de un nivel de dirección pública profesional y la adecuada descripción y provisión de los puestos son los elementos que deben conformar un sistema de carrera profesional objetivo y eficaz propiciador del desarrollo profesional de los empleados, la motivación y el compromiso organizativo.

En concreto, el nuevo modelo de carrera profesional incorpora en su articulación un verdadero sistema de desarrollo profesional que persigue la mejora de las competencias profesionales en el propio puesto de trabajo, evitando las fórmulas tradicionales de progresión profesional basadas en el cambio de puesto de trabajo, que provocan una continua pérdida de valor añadido derivada de una movilidad excesivamente incentivada por el sistema⁶.

En este sentido, el Estatuto Básico del Empleado Público ha articulado un sistema de carrera profesional horizontal basado no en el mero paso del tiempo, sino en la valoración de “la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y el resultado de la evaluación del desempeño” (artículo 17).

Por ello, reconocimiento profesional, evaluación del desempeño y desarrollo profesional se convierten en los tres pilares básicos del nuevo sistema de carrera horizontal.

CARRERA PROFESIONAL		
Formación y capacitación	Evaluación del desempeño	Reconocimiento profesional
DESARROLLO PROFESIONAL		

⁶ Documento de diagnóstico Cortes de Aragón.

En este marco, la adopción de un modelo de gestión basado en competencias se confirma como una herramienta básica para la futura implantación de este nuevo modelo de carrera profesional, facilitando su función propiciadora del desarrollo profesional de los empleados públicos. En concreto, el anteproyecto de la nueva Ley del Empleo Público de Aragón establece como uno de los elementos de valoración para la progresión por la carrera profesional *“la adquisición de nuevas competencias profesionales que conlleven una mejora en la prestación de sus servicios”* (art. 106.2 anteproyecto LEPA).

5.7.1. Gestión por competencias y política formativa.

Por una parte, la GxC permite mejorar el modelo formativo de la Administración autonómica, articulando, en el marco de la carrera profesional, itinerarios formativos para la adquisición y mejora de aquellas competencias necesarias para el desempeño eficaz de los actuales y futuros puestos de trabajo ocupados por los empleados públicos.

El aprendizaje basado en competencias consiste en desarrollar las competencias, ya sean personales o técnicas, con el propósito de capacitar a la persona sobre los conocimientos científicos y técnicos, su capacidad para aplicarlos en contextos diversos y complejos, integrándolos con sus propias actitudes y valores en un modo propio de actuar personal y profesionalmente⁷.

En concreto, siguiendo a Pereda y Berrocal, la Gestión por competencias tiene su utilidad en los cuatro aspectos que acabamos de citar⁸:

- **Adquisición:**

La formación permite conseguir que los empleados adquieran competencias de las que carecen.

- **Desarrollo:**

Cuando los empleados disponen de las competencias que necesitan para su trabajo, pero a un nivel inferior al que éste exige, la formación permite que consigan el nivel de competencias necesario para desempeñarlo con eficacia, eficiencia y seguridad.

⁷: VILLA, A. y POBLETE, M.: *“Aprendizaje basado en competencias”*, ICE de la Universidad de Deusto, Bilbao, 2007.

⁸: PEREDA MARÍN, S. y BERROCAL BERROCAL, F.: *“Gestión de recursos humanos por competencias”*, Ed. Ramón Areces, 2ª edición, 2009, Madrid.

- **Activación:**

La formación, cuando está bien diseñada, tiene un importante efecto motivador sobre los empleados.

- **Inhibición:**

En muchas ocasiones, competencias que han sido útiles para la organización, a causa de un cambio en los objetivos, la cultura o los valores de la misma, no sólo dejan de ser necesarias, sino que, incluso pueden dificultar la eficacia, eficiencia y/o seguridad empresarial. La formación, en este caso, puede ayudar a inhibir estas competencias.

En este sentido, según los autores antes señalados, los objetivos de la formación se refieren a las competencias que es preciso que los formandos adquieran, desarrollen, activen y/o inhiban, en función de los objetivos estratégicos de la empresa. La formación se puede referir, a los distintos competentes de las competencias:

- Los conocimientos que son necesarios para llevar cabo el trabajo (*saber*). En general, cuando los programas de formación se refieren sólo a este componente de las competencias, se suele hablar de instrucción.
- *Saber hacer*; esto es, la formación se refiere a cómo aplicar los conocimientos a la solución de problemas prácticos concretos.
- Cuando la formación se dirige al cambio de actitudes (*saber estar*).
- La formación también se debe dirigir a los aspectos motivacionales (*querer hacer*) de las competencias.

Por otro lado, la formación puede dirigirse a la adquisición o desarrollo de competencias básicas (entrenamiento); y/o a la adquisición o desarrollo de competencias complejas, que exigen procesamiento de información y toma de decisiones (capacitación)⁹.

En términos generales, la gestión basada en competencias presenta múltiples ventajas en el ámbito de la formación.

En primer lugar, la descripción de los puestos por competencias y la inclusión de este modelo en los itinerarios de desarrollo profesional permitirán adoptar una oferta formativa más conectada con las funciones y responsabilidades concretas de los empleados aumentando la eficacia y utilidad de la política de perfeccionamiento profesional de la Administración autonómica.

⁹. PEREDA MARÍN, S. y BERROCAL BERROCAL, F.: "Gestión de recursos humanos por competencias", op.cit., pág 194.

La descripción de los puestos de trabajo basada en competencias permite articular itinerarios formativos para la adquisición y mejora de las competencias que, de acuerdo con la descripción previa de los puestos de trabajo, se requieren para su desempeño eficaz. Ello posibilitará articular una política formativa más vinculada a las necesidades reales de la organización así como al desarrollo real y efectivo del potencial profesional de los empleados públicos.

La política formativa debería garantizar el aprendizaje de las competencias institucionales de la organización (orientación al ciudadano, aprendizaje permanente, compromiso con la calidad y desempeño transversal con el objetivo de asegurar que el conjunto de los empleados públicos ostente el nivel competencial suficiente en estas materias.

La oferta formativa deberá incorporar, a su vez, actividades de formación para la adquisición y mejora de las competencias personales y técnicas necesarias para el desempeño de cada puesto de trabajo, en atención a lo que se prevea en la correspondiente descripción.

En segundo lugar, una gestión basada en competencias permitirá vincular la formación con la evaluación del desempeño, haciendo de esta última herramienta el elemento clave del sistema de desarrollo profesional de los empleados públicos. La articulación de la política formativa con base en las competencias posibilitará adaptar la oferta formativa a las necesidades de mejora y carencias competenciales diagnosticadas por el sistema de evaluación del desempeño y constituirá un elemento clave para la superación de las carencias formativas puestas de manifiesto en las evaluaciones profesionales.

En tercer lugar, la implantación de un modelo formativo basado en competencias posibilitará evaluar con mayor rigor la eficacia concreta de la formación recibida por el empleado ya que, a través de la evaluación del desempeño, podrá evaluarse de forma fiable la mejora real y efectiva del nivel de competencias producida por la formación recibida. Ello posibilitará la mejora continua de la oferta formativa para hacerla más efectiva y útil.

5.7.2. Gestión por competencias y evaluación del desempeño.

Tradicionalmente, desde la perspectiva del empleado se ha considerado la evaluación del desempeño, tanto en las organizaciones públicas como privadas, como un elemento de riesgo, control o amenaza.

Debe ofrecerse una visión positiva de la evaluación del desempeño como motor del desarrollo profesional del empleado público y huir de propuestas, cuyo fracaso se ha probado en numerosas ocasiones, basadas en visiones punitivas de la evaluación. Así lo prevé el anteproyecto de Ley del Empleo Público de Aragón en su artículo 57.2 cuando señala que “la evaluación del desempeño contribuirá al desarrollo profesional, la

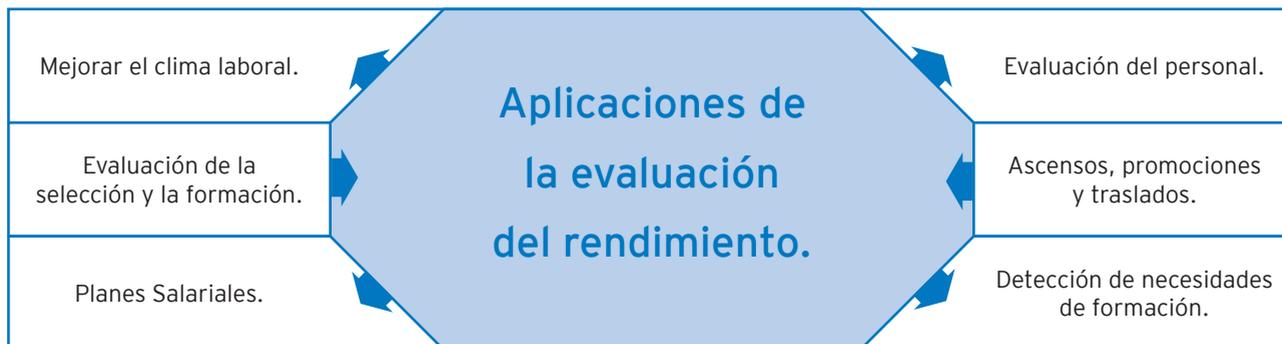
mejora del rendimiento, la motivación, la formación de los empleados públicos así como a la adquisición de nuevas competencias profesionales”.

La clave del éxito de la evaluación del desempeño es, precisamente, la confianza que el conjunto de los empleados públicos, en los diferentes niveles de la organización, depositen en el sistema por su objetividad, fiabilidad y utilidad.

Se han implantado numerosas técnicas de evaluación del desempeño basadas en estándares exclusivamente cuantitativos (como número de expedientes tramitados, de pacientes atendidos o de informes emitidos). Tales técnicas pueden ser adecuadas para determinadas actividades profesionales, especialmente en aquellas donde el componente de producción cuantitativa es mayor. No obstante, la visión cualitativa que incorpora una evaluación del desempeño basada en competencias aporta múltiples ventajas en aquellos servicios, mayoritarios en el sector público, donde la calidad y no tanto la cantidad es lo verdaderamente determinante.

Como recuerdan Pereda y Berrocal, el propio concepto de *competencia* se adoptó precisamente como un intento de desarrollar un sistema que permitiese predecir de forma más exacta el rendimiento de los empleados en su puesto. Es en los años noventa cuando el concepto de competencia se comienza a aplicar a los programas de evaluación del rendimiento y a los sistemas retributivos. En la actualidad, se trata de una de las técnicas de evaluación profesional más aplicadas tanto en el ámbito público como privado. Muchos países europeos han adoptado el sistema de evaluación por competencias en sus modelos de función pública (Bélgica, Reino Unido o la propia Comisión Europea).

Figura 16. Aplicaciones de la evaluación del rendimiento.



Fuente: PEREDA MARÍN, S. y BERROCAL BERROCAL, F.: “Gestión de recursos humanos por competencias”.

La evaluación basada en competencias aporta una mayor objetividad y equidad al sistema, ya que se articula sobre una realidad que es susceptible de medición cualitativa y que escapa a opiniones o impresiones subjetivas por parte del evaluador: cada competencia se divide en niveles de adquisición y, cada uno de estos niveles, lleva asociados unos indicadores o comportamientos clave que permite identificar el grado en el que el empleado ostenta la competencia respectiva. Ello permite evaluar, con un alto grado de fiabilidad, el nivel adquirido por el empleado en relación con los niveles de la competencia exigidos para el correcto desempeño del puesto y diagnosticar posibles carencias o áreas de mejora.

Por otra parte, la información que resulta del balance de competencias efectuado por la evaluación es relevante, ya que refleja realmente las competencias claves del desempeño eficaz. Se trata de una herramienta fiable, en cuanto que el sistema de medición del nivel de competencia es unívoco y homogéneo, común a todos los empleados de la organización. A su vez, tanto la competencia como los diferentes niveles de adquisición son definidos de forma clara, simple e inequívoca, evitando dobles sentidos o significados excesivamente abstractos y aportando la descripción de conductas vinculadas para facilitar su comprensión.

La evaluación por competencias convierte a la evaluación del desempeño en una herramienta clave del desarrollo profesional del empleado, tal y como prevé el anteproyecto de Ley del Empleo Público de Aragón y el propio Estatuto Básico del Empleado Público. Todas las competencias pueden desarrollarse en mayor o en menor medida: identificar áreas de mejora permite al trabajador mejorar en su desempeño a través de formación y una asignación de recursos adecuada, herramientas que deberán ser facilitadas por la propia organización.

La implantación de un sistema de evaluación del desempeño que persiga el desarrollo profesional del empleado obliga a adoptar, tanto por la organización como por el propio superior jerárquico, un papel participativo e incentivador en el desarrollo profesional de sus colaboradores. La evaluación por competencias hace partícipe al superior jerárquico y a la organización en su conjunto del desarrollo profesional del evaluado:

- **Desde el punto de vista del superior jerárquico**, ya que participa en el balance de competencias pues, en la mayoría de las ocasiones, es testigo privilegiado del desempeño del trabajador y consensúa las necesidades formativas que se desprenden del resultado de la evaluación.
- **Desde el punto de vista de la organización**, debe articular una oferta formativa adaptada a las concretas necesidades competenciales del empleado, diagnosticadas por su evaluación.

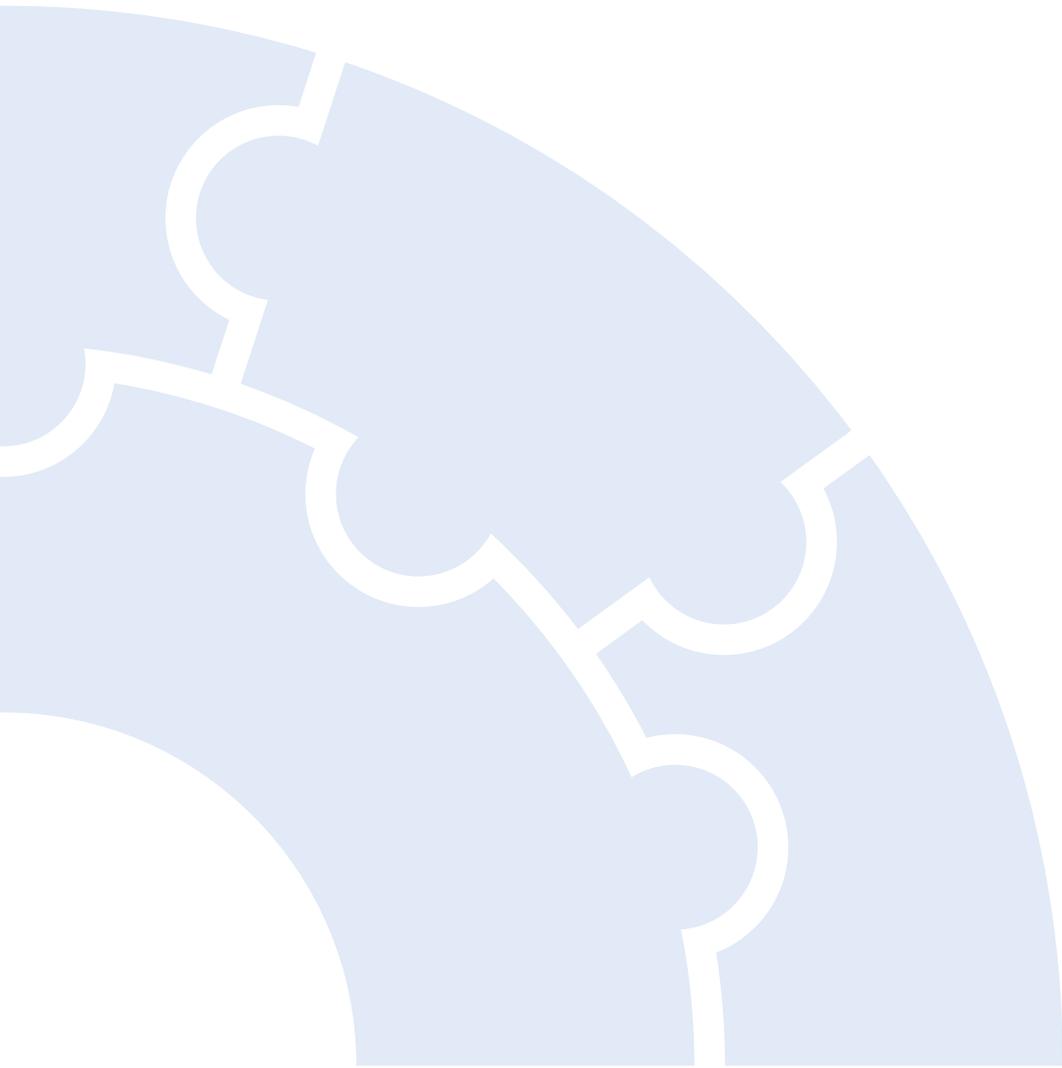
Ello supone, en la línea señalada anteriormente, una nueva visión del modelo formativo que supere el modelo tradicional consistente en una oferta formativa general puesta a disposición del empleado para que, a su parecer, “solicite” los cursos de formación que desee, sino que debe convertirse en un sistema de formación programada e incentivada, articulado en torno a itinerarios formativos¹⁰, en el que la iniciativa del seguimiento de los cursos sea consensuada con su superior jerárquico en atención a los resultados obtenidos en los procesos de evaluación del desempeño.

¹⁰. Documento de diagnóstico Cortes de Aragón.

6

Condiciones de implantación del proyecto.





6 Condiciones de implantación del proyecto.

Finalmente, es necesario mirar al futuro e identificar los condicionantes imprescindibles para el éxito de este proyecto:

- **Compromiso de la dirección:** pasar de la gestión de recursos humanos a un enfoque de dirección de personas supone un cambio de filosofía de la Administración que necesita el apoyo y el impulso desde la dirección. Se trata de proyectar una nueva cultura organizativa desde arriba que ponga de manifiesto una forma de entender la gestión de recursos humanos alineada con los valores estratégicos de la organización, lo que comporta la aprobación de un marco legal de desarrollo que lo posibilite.
- **Implicación de los responsables intermedios:** para que la gestión de los recursos humanos por el sistema de competencias sea eficaz, es preciso contar con la participación e implicación de los mandos intermedios de la Administración, porque las competencias se desarrollan en el puesto de trabajo día a día, y su observación sólo será posible, sea por sus subordinados o por sus superiores, en el desempeño del propio puesto. La Dirección General de la Función Pública debe ser el motor que impulse, coordine y ponga en marcha el proyecto, pero su aplicación necesita la participación de todos los responsables,



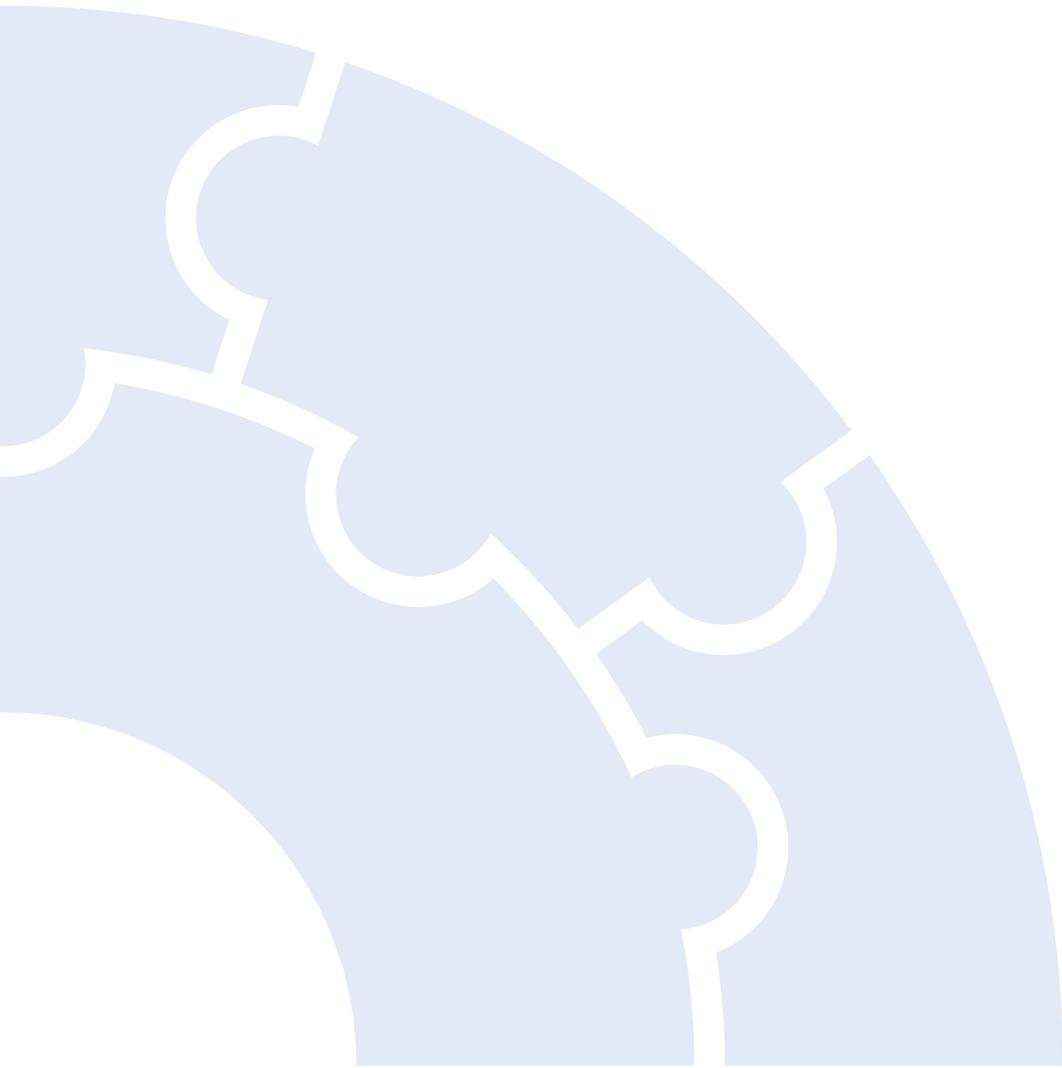
a los que consecuentemente habrá que formar, dado el importante rol que tendrán en la detección y evaluación de las competencias.

- **Consenso:** alcanzar el consenso con los representantes sindicales y con los propios empleados públicos tanto del sistema de gestión por competencias en sí, como instrumento o elemento común sobre el que estructurar las herramientas de gestión de los recursos humanos, como de las formas concretas de aplicarlo, es importante para lograr su éxito. De ahí la opción de un proceso participativo y transparente, donde cobra vital importancia un plan de comunicación interna que nos haga ser capaces de transmitir comprensiblemente a todos el proyecto y lograr su implicación.
- **Integración en el sistema informático de gestión:** se trata de una nueva forma de gestionar los recursos humanos, pero directamente relacionada con los puestos de trabajo y con las personas que los ocupan o puedan ocuparlos, por lo que es necesario que las competencias se incorporen al Sistema Integrado de Recursos Humanos del Gobierno de Aragón (SIRHGA), formando parte de las propias relaciones de puestos de trabajo y consiguiendo así la permanente actualización de un sistema vivo como es la gestión de los recursos humanos.
- **Tiempo:** Aunque el sistema propuesto es técnicamente sólido, hay que ser conscientes de que un cambio de los valores culturales de la organización necesita tiempo para su difusión y para su asimilación. Por tanto, su éxito también dependerá de su concepción como un proyecto de aplicaciones inmediatas, pero de ejecución global a medio plazo, planificando una estrategia de implantación progresiva en todos los instrumentos de gestión.

Compromiso de la dirección, implicación de los responsables intermedios, consenso, integración en SIRHGA, tiempo de adaptación... son requisitos necesarios, pero el verdadero componente que determinará el logro del sistema de gestión por competencias **es la identificación de todos los empleados públicos con el objetivo del proyecto: tomar conciencia de que podemos mejorar.**

7 Notas y agradecimientos.





7 Notas y agradecimientos.

El proyecto de Gestión por competencias se ha gestado y coordinado desde la Dirección General de la Función Pública del Departamento de Presidencia, a través del Servicio de Clasificación y Provisión de Puestos de Trabajo.

El equipo técnico adscrito a ese Servicio ha llevado a cabo la redacción última del Diccionario de competencias, así como la elaboración del documento que lo acompaña en la presente publicación.

El Diccionario de competencias que se ha presentado es un documento de trabajo que goza de importante consenso dentro de la organización pero, obviamente, es un documento vivo en el que se deberán ir introduciendo las correspondientes adaptaciones. Su formalización y, sobre todo, su implementación en los distintos procesos de gestión deberán seguir los cauces de negociación y aprobación correspondientes.

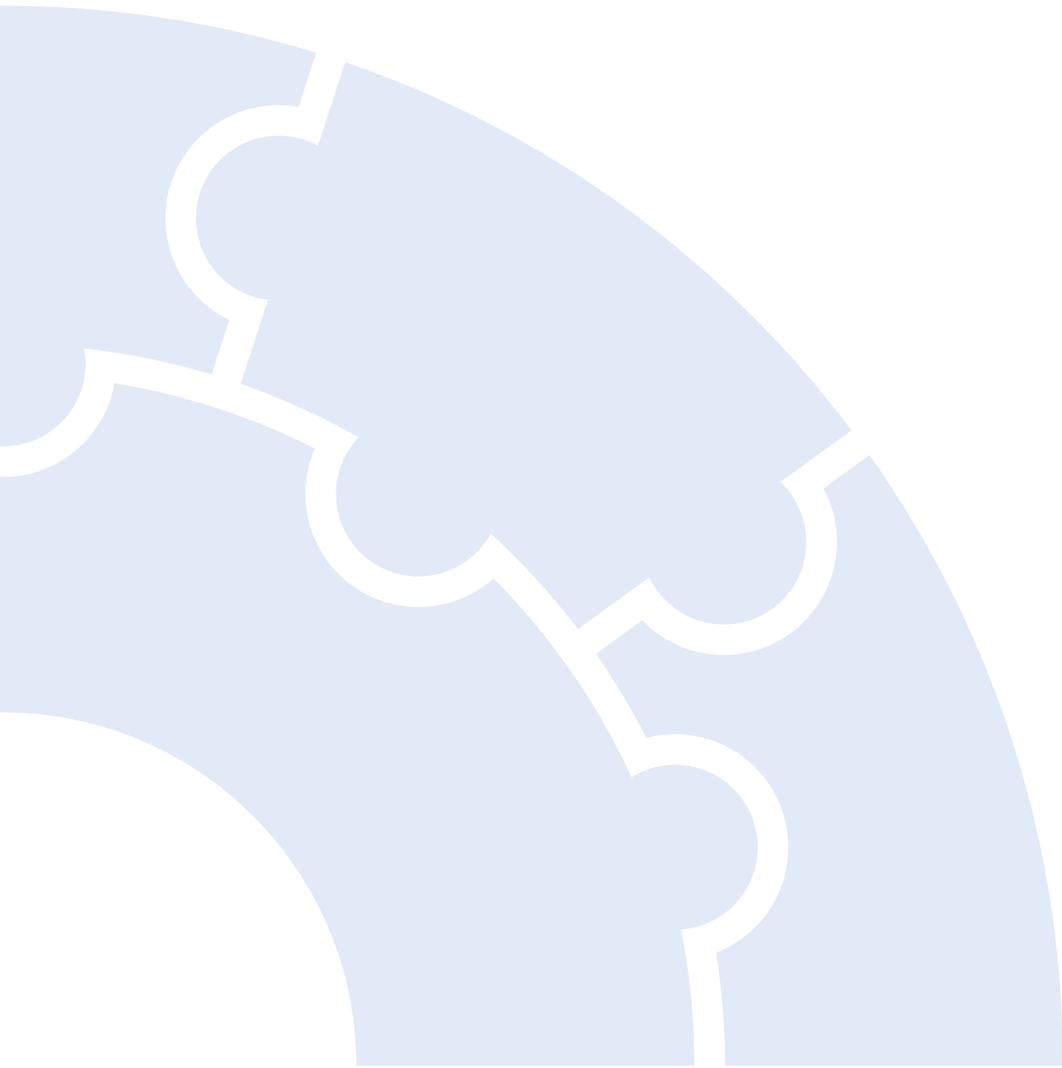
Gracias a los responsables de la gestión de personal de los distintos Departamentos y Organismos por el compromiso con el proyecto.

Y gracias sobre todo a los más de doscientos empleados públicos que han participado activamente en la elaboración del diccionario a través de grupos de trabajo, discusión en red, cursos de formación, etc. y que han hecho posible este resultado. A todos ellos nuestro agradecimiento por su desinteresado esfuerzo y por mantener la ilusión de mejorar *lo público*.



8 Bibliografía.





8 Bibliografía.

8.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EMPLEO PÚBLICO.

- BARRANCO, F.J. (1993), *“Planificación estratégica de recursos humanos”*. Madrid: Pirámide.
- CERRILLO, A. (2005), *“La gobernanza hoy: 10 textos de referencia”*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Pdf de acceso libre en: <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/la%20gobernanza%20hoy.pdf>.
- DOLAN, S.L. y otros (2007), *“La gestión de los recursos humanos”*. Mc Graw Hill (3ª edición).
- GARCÍA ECHEVERRÍA, S. y DEL VAL, Mª T. (1996), *“Los recursos humanos en la Empresa Española. Su desarrollo directivo y corporativo”*. Madrid: Díaz de Santos.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (2001), *“Dirección y Gestión de Recursos Humanos”*. Pearson Prentice Hall.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2004), *“Cuadro de mando integral”*. Barcelona: Gestión 2000.
- LONGO, F. (2004), *“Mérito y flexibilidad”*. Barcelona: Paidós.
- LONGO, F. e YSA T. (2008), *“Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI”*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya. Pdf de acceso libre en http://archivos2.tie.cl/aestructural/APPS/escenarios_gestion_publica.pdf.
- PEIRÓ, J.M. (1991), *“Psicología de la organización”*. Madrid: UNED.



- PORRET, M. (2008), *“Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones”*. Madrid: ESIC.
- PRATS, J. (2005), *“De la burocracia al management, del management a la gobernanza”*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- ROBINSON, D.G. y ROBINSON, J.C. (1999), *“Consultoría del rendimiento. Más allá de la formación”*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces (2ª edición).
- SÁNCHEZ MORÓN, M. (2004), *“Derecho de la función pública”*. Madrid: Ariel (4ª edición).
- SÁNCHEZ MORÓN, M. (2007), *“Comentarios a la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público”*. Valladolid: Lex Nova.
- SEVILLA, J. (2010), *“La reforma de la Administración General del Estado”*. PricewaterhouseCoopers. LIDeditorial.
- VILLORIA, M. (1996), *“La modernización de la Administración como instrumento al servicio de la democracia”*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

8.2. COMPETENCIAS.

- ACCID (2004), *“Medición, control y gestión de los intangibles”*. Bilbao: Deusto.
- ALLES, M. (2002), *“Desempeño por competencias”*. Granica.
- ALLES, M. (2000), *“Gestión por competencias: el diccionario”*. Granica.
- ANSORENA, A. De (1996), *“15 Pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos”*. Barcelona: Paidós.
- BOYATZIS, R.E. (1982), *“The competent manager”*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- CONSEJERÍA DE SALUD (2006), *“Modelo de gestión por competencias del sistema sanitario público de Andalucía”*. Junta de Andalucía.
- DEEMS, R.S. (2003), *“La entrevista de selección”*. Madrid: Fundación Confemetal.
- GRADOS, J.A. (2004), *“Centros de desarrollo y evaluación”*. México: Manual Moderno.
- HAY GROUP (1994), *“Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos”*. Editorial Deusto.
- IFES (1994), *“La formación continua de los trabajadores”*. Madrid: IFES.
- INSTITUTO DE MÁQUINA HERRAMIENTA. *“Empresa y formación continua basada en competencias. Ingeniería de formación”*.
- McADAMS, J.L. (1988), *“Premiar el desempeño”*. Madrid: Díaz de Santos.
- McCLELLAND, D.C. (1973), *“Testing for competent rather than for intelligence”*. American Psychologist, 28, 1-14.
- McCLELLAND, D.C. (1987), *“Human Motivation”*. Cambridge University.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (1993). *“Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias”*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces (2ª edición).
- QUIJANO DE ARANA, S.D. De (1992), *“Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y desempeños”*.

Barcelona: PPU.

- SAGI-VELA, L. (2004), *“Gestión por competencias”*. Madrid: ESIC.
- *“Tuning Educational Structures in Europa”*. Pdf de acceso libre en http://www.tuning.unideusto.org/tuningeu/index.php?option=com_docman&Itemid=59&task=view_category&catid=19&order=dmdate_published&ascdesc=DES.

8.3. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.

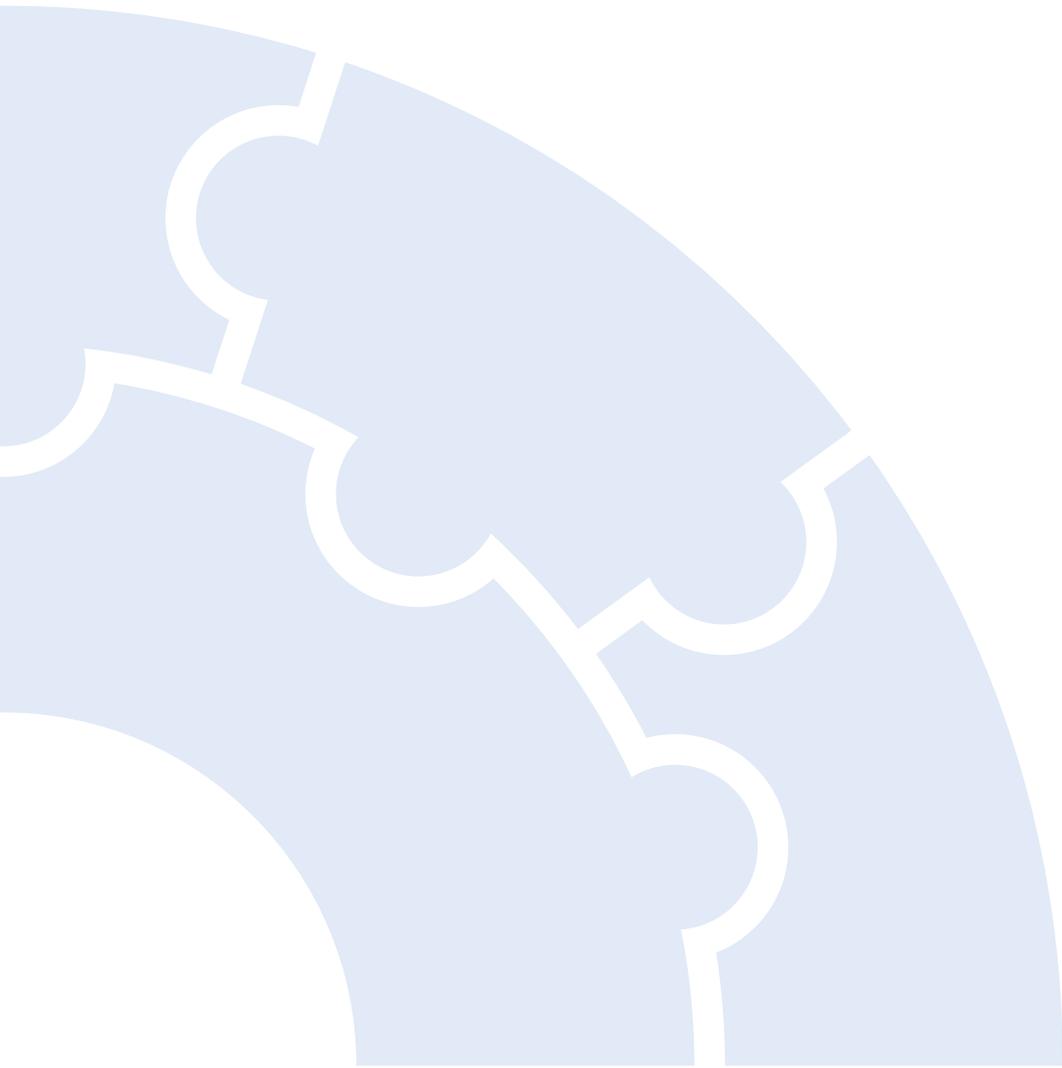
- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION (1992), *“Manual de descripciones de puestos ejecutivos”*. México, CECSA.
- BANKS, M.H. (1988), *“Jobs components inventory”*, En S. Gael (ed.) (1988), *“The job analysis handbook for Business, industry and government”*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- CASTILLO, J.J. (1988), *“Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo”*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (1995), *“Análisis y descripción de puestos de trabajo”*. Ediciones Díaz de Santos.
- GORRITI BONTIGUI, M. y LÓPEZ BASTERRA, J. (2009), *“Identificación de criterios de desempeño a partir del análisis de puestos”*. IVAP.
- INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO (INEM) (1993b), *“Metodología de estudios sectoriales. Instrucciones del proceso operativo”*. Madrid: INEM.
- KATZ, D. y KAHN, R.L. (1978), *“Psicología social de las organizaciones”*. México: Trillas.
- MINTZBERG, H. (1984), *“La estructuración de las organizaciones”*. Barcelona: Ariel (ed. original de 1979).
- PEREDA, S. (1993b), *“Análisis y estudio del trabajo”*. Madrid: Eudema.





Anexo. Diccionario de competencias.





Competencias Institucionales.



C.I. DEFINICIONES

- **CI.01. Orientación al ciudadano.**

Capacidad para orientar el trabajo con la eficacia necesaria para dar el mejor servicio a la ciudadanía. Implica un compromiso de ayudar o servir a los ciudadanos, de comprender y satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas, actuando con arreglo a los principios que inspiran el Código de Conducta del empleado público. Es un interés permanente por identificar las necesidades del ciudadano para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. Implica una clara identificación con el Servicio Público.

- **CI.02. Aprendizaje permanente.**

Se mantiene al día en su conocimiento profesional, actualizando sus conocimientos de acuerdo con la evolución tecnológica o social en la que trabaja. Mantiene una actitud abierta hacia su propio aprendizaje, conoce sus limitaciones intelectuales y busca completar el conocimiento de sus déficits. Supone curiosidad por saber sobre temas nuevos y utilizar estrategias para ampliar el conocimiento. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el “*saber hacer*” adquirido.

- **CI.03. Compromiso con la calidad**

Voluntad de buscar la excelencia en la actividad profesional, orientándola a conseguir los resultados establecidos por la unidad administrativa y la propia Administración y centrada en la mejora continua. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, identificando posibles desviaciones en los objetivos establecidos y modificándolos de inmediato.

- **CI.04. Desempeño transversal en la Administración.**

Capacidad de cooperar y compartir información necesaria con otros profesionales y con otras unidades organizativas de la Administración para la consecución de objetivos comunes, sin miedo a perder valor. Implica capacidad para entender el carácter horizontal y global de la información y la comunicación en la Administración y la capacidad para entender el papel del propio trabajo en el contexto organizativo. Capacidad de colaborar más allá de las fronteras formales.



CI.01. ORIENTACIÓN AL CIUDADANO.

Capacidad para orientar el trabajo con la eficacia necesaria para dar el mejor servicio a la ciudadanía. Implica un compromiso de ayudar o servir a los ciudadanos, de comprender y satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas, actuando con arreglo a los principios que inspiran el Código de Conducta del empleado público. Es un interés permanente por identificar las necesidades del ciudadano para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. Implica una clara identificación con el Servicio Público.

	Conductas positivas	Conductas negativas
Ejemplos de conductas asociadas	<ul style="list-style-type: none">• Facilita un servicio al ciudadano adecuado, identificando correctamente las demandas y aportando soluciones eficaces.• Tiene una visión global de la Administración que le ayuda a comprender sus servicios y a desempeñar su trabajo.• Es consciente de que con su trabajo, forma parte de la imagen que el ciudadano tiene de la Administración.• Respeta y actúa según los principios éticos del Código de Conducta recogidos en el EBEP (austeridad, honradez, objetividad, transparencia, neutralidad,...).• Es receptivo al uso de las nuevas tecnologías para extender y familiarizar las relaciones del ciudadano con la administración.• Tiene claro el rol de servicio al ciudadano del empleado público.• Introduce cambios para mejorar el servicio público.• Es responsable con el uso de los recursos públicos.• Conoce la importancia y la contribución de su unidad en la cadena de prestación de servicios al ciudadano.• Se comporta con la corrección propia de alguien que ofrece un servicio y que representa a la Administración.	<ul style="list-style-type: none">• Se centra en su especialidad profesional ignorando el impacto en los ciudadanos.• Sólo realiza aquello que está formalmente establecido en las funciones de su puesto de trabajo.• Derrocha innecesariamente recursos públicos.• No se plantea la revisión de procesos de trabajo que mejoren el servicio al ciudadano.• No facilita la incorporación y difusión de la administración electrónica.• Poco resolutivo y eficaz en la respuesta al ciudadano.• Se centra en su área de actuación y centro de trabajo y olvida que forma parte de la Administración pública.• Irrespetuoso con los derechos individuales y colectivos de las personas.• Oculta y retrasa información que el ciudadano tiene derecho a conocer.• Se muestra incorrecto en la atención y servicio al ciudadano.



CI.02. APRENDIZAJE PERMANENTE.

Se mantiene al día en su conocimiento profesional, actualizando sus conocimientos de acuerdo con la evolución tecnológica o social en la que trabaja. Mantiene una actitud abierta hacia su propio aprendizaje, conoce sus limitaciones intelectuales y busca completar el conocimiento de sus déficits. Supone curiosidad por saber sobre temas nuevos y utilizar estrategias para ampliar el conocimiento. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el “*saber hacer*” adquirido.

	Conductas positivas	Conductas negativas
Ejemplos de conductas asociadas	<ul style="list-style-type: none"> ● Realiza nuevos estudios (cursos, mesas redondas, jornadas, foros,...) relacionados con su conocimiento profesional y que puedan completar su formación. ● Participa en las actividades formativas recomendadas. ● Participa activamente en grupos de trabajo y grupos de mejora. ● Participa en la determinación de las necesidades de formación. ● Muestra interés por las nuevas tecnologías, métodos de trabajo o herramientas que afectan a su ámbito material de actuación. ● Se mantiene al día en los contenidos teóricos y prácticos de su ámbito de actuación. ● Muestra interés por las fórmulas utilizadas por otras organizaciones en su ámbito de trabajo. ● Ante las dudas se ayuda de la experiencia de los compañeros. ● Acepta de manera positiva las observaciones sobre su desempeño. ● Aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales. ● Identifica razonadamente sus puntos fuertes y sus puntos débiles a nivel profesional. ● Forma a nuevos trabajadores. ● Elabora documentos técnicos y materiales de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rehúsa acudir a jornadas y a cursos relacionados con su conocimiento profesional. ● Rechaza que se le convoque a cursos de formación de la propia administración. ● Anclado a los procedimientos que conoce, cerrado a los cambios de herramientas y procedimientos. ● Deriva los problemas a los compañeros sin buscar solución. ● Desconoce las herramientas de las tecnologías de la información y rechaza trabajar con estas herramientas. ● Incapaz de generar conocimiento a partir de su experiencia. ● No tiene voluntad de formar a otros compañeros. ● Hace apología de la falta de implicación con frases del estilo “y a mí qué me importa”, “no me interesa nada”, “pregúntale al jefe que por eso es jefe”, “para qué cambiar si siempre se ha hecho así”. ● Se opone a las observaciones constructivas sobre su desempeño. ● Desinteresado en el trabajo de los demás, ya sean de la propia u otra organización.

CI.03. COMPROMISO CON LA CALIDAD.

Voluntad de buscar la excelencia en la actividad profesional, orientándola a conseguir los resultados establecidos por la unidad administrativa y la propia Administración y centrada en la mejora continua. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, identificando posibles desviaciones en los objetivos establecidos y modificándolos de inmediato.

	Conductas positivas	Conductas negativas
Ejemplos de conductas asociadas	<ul style="list-style-type: none">• Valora el trabajo bien hecho.• Identifica y utiliza indicadores de calidad.• Revisa procesos y los reelabora en función de los errores y aciertos detectados.• Establece sistemas para prevenir las desviaciones ya detectadas, que no vuelvan a ocurrir.• Conoce el grado de satisfacción del cliente con el servicio prestado, estudiando las sugerencias aportadas.• Comprueba si la ejecución de las tareas realizadas ha conseguido los objetivos deseados.• Realiza su actividad con la mayor calidad y corrección posible.• Se ocupa y preocupa de que su trabajo quede bien concluido.• Toma las decisiones oportunas para que se cumplan los objetivos marcados.• No tolera retrasos innecesarios.• Es exigente con el resultado de su trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Es desordenado.• Despreocupado por los resultados.• Hace las cosas con desgana y sin interés.• Descuida la revisión de los informes presentados, dando por válido todo lo que cae en sus manos.• Desmotiva con su actitud y con su trabajo al resto del equipo.• Desinteresado en formarse.• Se retrasa innecesariamente en la ejecución de su trabajo.• No da una respuesta adecuada (solucionar, derivar, preguntar,...) a las demandas de los clientes que no pertenecen a su ámbito de actuación.• La mejora de los procesos y procedimientos de trabajo le son indiferentes.• Sólo piensa en parámetros de cantidad (número de informes, expedientes, usuarios,...) y no de calidad de resultados.

CI.04. DESEMPEÑO TRANSVERSAL.

Capacidad de cooperar y compartir información necesaria con otros profesionales y con otras unidades organizativas de la Administración para la consecución de objetivos comunes, sin miedo a perder valor. Implica capacidad para entender el carácter horizontal y global de la información y la comunicación en la Administración y la capacidad para entender el papel del propio trabajo en el contexto organizativo. Capacidad de colaborar más allá de las fronteras formales.

	Conductas positivas	Conductas negativas
Ejemplos de conductas asociadas	<ul style="list-style-type: none"> • En los procesos de cambio, su preocupación es la mejora global de la administración y no las modificaciones que ocupan únicamente a su unidad de trabajo. • Al atender a un ciudadano o cliente interno o externo, es capaz de ver su situación global detectando todas sus necesidades, independientemente de que su área de trabajo sólo cubra una parte de estas. • Conoce todas las áreas de trabajo de la administración que están relacionadas con la suya y que, de forma conjunta, cubren las necesidades de los ciudadanos. • Conoce las técnicas, procesos y procedimientos de trabajo que relacionan su unidad con el resto de la organización. • Conoce la importancia y la contribución de su unidad en la cadena de prestación de servicios al ciudadano. • Tiene una visión global de la finalidad que tiene el conjunto de las unidades organizativas que se interrelacionan con la suya • Sigue los protocolos establecidos para archivar y consultar información. Estructura la información para que pueda ser utilizada. • Comprende que la información es un bien que se debe compartir. Facilita generosa y amablemente la información de la que dispone. • Participa, con otros profesionales, en el diseño de procesos de trabajo que mejoren el servicio. • Establece redes y contactos con otros profesionales ajenos a su unidad administrativa y establece protocolos de actuación que recojan y den oficialidad a estos contactos. • No tiene miedo a difundir y compartir los resultados de su trabajo. Divulga los resultados para que puedan ser aprovechados por otros. • Fomenta reuniones entre distintas unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su esfuerzo se centra en su interés y exclusivamente en la actividad de su unidad organizativa, evitando el trabajo en equipo. • Desatiende los requerimientos de información y colaboración de los responsables de otras unidades organizativas. • Tiene una visión parcial de las unidades organizativas y procesos de la Administración. • Sólo ofrece la información que le exige directamente su superior. Cree que tener información es tener poder y teme perderlo. • No muestra interés por seguir los protocolos establecidos para archivar y consultar información. • Nunca realiza informes sobre los resultados de su actuación. Nadie sabe muy bien a qué se dedica. • Evita los encuentros organizados para reforzar y favorecer las relaciones personales entre los compañeros de trabajo.

Competencias personales.



C.P. DEFINICIONES

- **CP.01. Análisis de situaciones y toma de decisiones.**

Capacidad para identificar y valorar las situaciones y problemas, separando y analizando las informaciones que la integran para poder valorar alternativas. Busca las causas e identifica las consecuencias de una forma racional, lógica y sistemática sin precipitarse en las conclusiones. Incluye una actitud resolutiva y no paralizante ante la toma de decisiones.

- **CP.02. Atención y servicio.**

Muestra una actitud y conducta dirigidas a ofrecer una adecuada y profesional atención al cliente, ya sea el ciudadano, otros trabajadores u otras unidades. Es eficaz en sus acciones y respuestas y dispensa un trato correcto y profesional que favorece la satisfacción de las necesidades del cliente.

- **CP.03. Autocontrol.**

Capacidad para controlarse ante situaciones de estrés y conflicto mostrando una conducta serena y profesional ante las mismas. Capacidad para dominar las emociones y afectos ante situaciones difíciles u hostiles evitando respuestas y reacciones emocionales negativas.

- **CP.04. Autonomía personal.**

Disposición para trabajar de forma independiente según los propios criterios y responsabilidades sin necesidad de guía, supervisión e instrucciones, más allá de las imprescindibles. Incluye una actitud proactiva de adelantarse a las demandas y necesidades del puesto de trabajo.

- **CP.05. Dirección de personas.**

Capacidad para obtener del equipo de trabajo el rendimiento acordado. Adapta su actuación utilizando adecuadamente la autoridad que el puesto confiere y un adecuado estilo de mando en función del equipo de trabajo y del contexto.

- **CP.06. Flexibilidad.**

Capacidad para asumir nuevos procesos, situaciones, tendencias o recursos con sentido práctico y positivo. Habilidad para adaptarse y desempeñarse eficazmente en distintas situaciones y con distintas personas y

culturas. No se resiste a los cambios que surgen en la organización o en el puesto de trabajo y muestra una actitud abierta y positiva a las innovaciones y a las nuevas situaciones.

- **CP.07. Liderazgo.**

Capacidad para influir y guiar las acciones del colaborador o grupo de colaboradores hacia el logro de una meta común y compartida, obteniendo el respaldo y el compromiso hacia la consecución de los objetivos comunes establecidos. Supone la intención de asumir el rol de líder y de ser el referente en el establecimiento de los valores compartidos del equipo.

- **CP.08. Negociación.**

Habilidad para lograr acuerdos consiguiendo los objetivos propuestos y en los que todas las partes implicadas consigan beneficios. Capacidad para lograr la conciliación de puntos de vista encontrados y la consecución de acuerdos mediante la escucha, el análisis, el razonamiento y una actitud positiva. Incluye lograr la cooperación del equipo teniendo en cuenta sus peculiaridades y posibles oposiciones.

- **CP.09. Organización y planificación.**

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

- **CP.10. Orientación a resultados.**

Capacidad para realizar el trabajo con la máxima calidad y el uso responsable de los recursos públicos, procurando sobrepasar un estándar que garantice la consecución de los objetivos establecidos por la unidad de trabajo y la organización. Incluye la capacidad para establecer objetivos realistas y retadores que permitan mejorar el nivel de rendimiento de la unidad organizativa y del propio trabajador, así como saber medir los resultados y establecer las correcciones y ajustes necesarios.

- **CP.11. Relación y comunicación interpersonal.**

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

- **CP.12. Resolución de conflictos.**

Habilidad para evaluar situaciones y ejecutar conductas exitosas ante conflictos interpersonales con y entre el personal a su cargo. Implica una actitud mediadora y asertiva sin adoptar posturas agresivas o sumisas con sus interlocutores.

- **CP.13. Trabajo en equipo y cooperación.**

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



CP.01. ANÁLISIS DE SITUACIONES Y TOMA DE DECISIONES.

Definición

Capacidad para identificar y valorar las situaciones y problemas, separando y analizando las informaciones que la integran para poder valorar alternativas. Busca las causas e identifica las consecuencias de una forma racional, lógica y sistemática sin precipitarse en las conclusiones. Incluye una actitud resolutive y no paralizante ante la toma de decisiones.

La competencia implica

Método para el análisis de problemas • Conocimiento de normas y procedimientos • Confianza personal • Visión estratégica • Compromiso • Flexibilidad

Ejemplos de conductas asociadas	1. Separa correctamente las partes del problema y toma decisiones según las normas y procedimientos establecidos.	2. Identifica situaciones que no son habituales, valora las consecuencias y actúa en consecuencia.	3. Identifica situaciones difíciles, valora las consecuencias y actúa en consecuencia.	4. Identifica situaciones complejas de impacto para la Administración.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce correctamente las distintas partes del problema. • Identifica situaciones y las analiza para aplicar soluciones definidas en las normas y los procedimientos. • Reúne información que puede ayudar en la toma de decisiones a él o a otros. • Sabe decidir en su ámbito de actuación, de forma autónoma. • Identifica mejoras respecto del procedimiento dentro de la organización. • Sabe argumentar las decisiones tomadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las causas más habituales del problema. • Identifica las consecuencias más habituales a medio y largo plazo. • Establece relaciones causa-efecto. • Elige correctamente entre varias alternativas conocidas. • Desarrolla criterios de actuación propios. • Prioriza las acciones a ejecutar contemplando la perspectiva del tiempo. • Busca la colaboración en personas con experiencia, cuando es preciso. • Si es urgente, prioriza la evaluación del problema frente a las actuaciones diarias. • Elabora pequeños protocolos a partir de la normativa existente. • Actualiza su formación y la información técnica de que dispone para identificar causas, consecuencias y respaldar sus decisiones. • Toma decisiones de forma rápida y eficaz. • Separa correctamente lo relevante de lo accesorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las causas del problema aunque sean remotas y poco habituales. • Analiza las posibles consecuencias internas y externas (unidad administrativa, Administración) de las acciones. • Identifica los problemas en potencia utilizando procesos racionales y analíticos. • Actúa dentro de la norma, pero aplica sin temor la flexibilidad de que dispone. • Reconoce los errores cometidos y aprende de ellos. • Actúa pensando en el medio y largo plazo. • No dilata la resolución de los problemas conflictivos o complejos. • Actúa en beneficio de la Administración, no de intereses personales. • Sabe transmitir al equipo el porqué de sus decisiones. • Prevé futuras situaciones conflictivas. • Resiste las presiones externas. • Imagina diversos escenarios. • Adapta la decisión tomada en función del cambio de circunstancias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevé situaciones complejas para la Administración, se adelanta a ellas. • Analiza diversos escenarios y toma decisiones de impacto para la Administración. • Toma parte en las decisiones estratégicas de la Administración o de su unidad administrativa. • Adapta las decisiones tomadas a los medios de que se dispone, aplicando principios de disciplina presupuestaria. • Aplica modelos de mejora continua.

CP.02. ATENCIÓN Y SERVICIO.	
Definición	
Muestra una actitud y conducta dirigidas a ofrecer una adecuada y profesional atención al cliente, ya sea el ciudadano, otros trabajadores u otras unidades. Es eficaz en sus acciones y respuestas y dispensa un trato correcto y profesional que favorece la satisfacción de las necesidades del cliente.	
La competencia implica	
Escucha activa • Espíritu de servicio • Cortesía • Conocimiento de los servicios y de los procesos de actuación • Habilidades comunicativas	

		1. Responde a las demandas que plantea el cliente siguiendo los cauces y protocolos establecidos por la Administración.	2. Identifica las demandas del cliente y ofrece un servicio adecuado.	3. Detecta e identifica las necesidades no explícitas del cliente.	4. Diseña una estrategia de mejora a largo plazo.
Ejemplos de conductas asociadas		<ul style="list-style-type: none"> • Responde de forma adecuada a las demandas planteadas por el cliente siguiendo los cauces y protocolos establecidos por la Administración. • Responde únicamente a lo planteado • Tiene una imagen adecuada: buena presencia, porte exterior correcto, puesto de trabajo ordenado y limpio, presentación e identificación, amabilidad en el trato... • Escucha y comprende lo que se le solicita. • Ofrece información de forma clara y concisa. • Evita criticar o hablar negativamente de la Administración propia u otras. • Conoce correctamente la información que debe dar. • Pregunta dudas o interpretaciones a otros compañeros de igual o superior nivel. • Asiste a cursos de perfeccionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha al ciudadano y sabe describir las necesidades que ha expuesto. • Hace preguntas para confirmar o corroborar que ha entendido la demanda. • Hace propuestas para resolver los problemas. • Elige dentro de la información de que dispone, la más adecuada a la demanda planteada. • Adapta la información y su transmisión según las características de la persona. • Da información útil. • Sabe dar un trato personalizado. • Trata de generar una buena imagen de la Administración. • Actualiza la información que ofrece. • Comparte información con áreas similares, si se le demanda. • Resuelve las demandas con rapidez, sin presentar excusas en el retraso a la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detecta e identifica las necesidades no explícitas de los clientes, yendo más allá de las inicialmente expresadas. • Propone cambios en la información a suministrar. • Facilita la evaluación de su trabajo por otras personas, aceptando de buen grado las sugerencias que permitan introducir mejoras. • Identifica ventajas o inconvenientes no expresados explícitamente por el cliente. • Busca información y respuestas en otros servicios ajenos: llamadas o consultas a otros servicios. • Muestra capacidad para ponerse en el lugar de su interlocutor. • Busca beneficios a largo plazo para el cliente, le aconseja. • Prevé las demandas (documentos, etapas, plazos,...) que le van a surgir al cliente a lo largo del proceso y le informa de ellas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propone mejoras en el sistema de atención al cliente, con una perspectiva a largo plazo. • Mantiene y organiza reuniones periódicas con otros servicios relacionados con el suyo, para mejorar la coordinación de respuestas, a iniciativa propia. • Diseña procesos y protocolos de trabajo que mejoren la atención al cliente en la Administración. • Anticipa futuras necesidades de los clientes. • Es capaz de crear indicadores de atención al cliente y evaluar resultados.



CP.03. AUTOCONTROL.

Definición

Capacidad para controlarse ante situaciones de estrés y conflicto mostrando una conducta serena y profesional ante las mismas. Capacidad para dominar las emociones y afectos ante situaciones difíciles u hostiles evitando respuestas y reacciones emocionales negativas.

La competencia implica

Madurez personal • Capacidad de Escucha • Empatía • Análisis de situaciones • Asunción del rol profesional • Control de las conversaciones

Ejemplos de conductas asociadas	1. Controla sus emociones evitando dejarse llevar por ellas.	2. Asume la existencia de situaciones difíciles.	3. Responde con calma ante situaciones difíciles.	4. Controla las situaciones difíciles.
		<ul style="list-style-type: none"> • Controla las emociones que pueden desestabilizarle (ira, frustración,...) y resiste el impulso de dejarse llevar por ellas. • Domina sus sentimientos, pero no actúa para cambiar la situación que los provoca. • Puede alejarse de las situaciones desencadenantes del conflicto, con el objetivo de evitar dejarse llevar por sus impulsos. • Evita las situaciones conflictivas. • Controla sus emociones intensas y evita actuar precipitadamente, dando una respuesta, como mínimo, correcta. • No entra en provocaciones, insultos o discusiones violentas. • No busca estrategias para encontrar puntos de acuerdo con el otro. • No se siente responsable de las situaciones de conflicto en las que se ve inmerso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asume y acepta las situaciones adversas de conflicto y presión en su trabajo. • Subordina impulsos y emociones negativas a los intereses de la Administración y/o de la unidad. • Muestra confianza en sí mismo al tener que enfrentar conflictos. • No elude expedientes o situaciones conflictivas como parte de su trabajo, ni se escuda en otros o en la estructura organizativa para evitar las situaciones difíciles. • No modifica, más allá de lo necesario, los ritmos de trabajo ni las funciones y tareas a realizar, ante situaciones críticas. • Logra que las emociones generadas no interfieran en la realización de su trabajo aunque las sienta de forma intensa, sin tener que alejarse de la situación generadora de tensión. • Identifica necesidades de entrenamiento para afrontar ciertas situaciones conflictivas. • Sabe escuchar y observar, sin precipitarse en emitir juicios de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ante emociones intensas como estrés elevado, frustración o enfado, logra controlarlas y responder con calma. • Se pone en el lugar de quien plantea la situación difícil (cliente difícil) y recibe las críticas con calma. • No considera los conflictos o situaciones difíciles como ataques personales. • Sabe controlar las conversaciones ofensivas desde la aplicación de las normas y el diálogo. • Muestra confianza y actitud positiva y firme en la resolución de este tipo de situaciones conflictivas. • Responde con asertividad, comunica adecuadamente sus emociones y emite respuestas que ayudan en la situación. • Se interesa por adquirir técnicas de gestión personal y autocontrol. • Tiene previsto cómo reaccionar ante situaciones difíciles. • Si no puede gestionar la situación conflictiva, la remite de forma adecuada a su superior directo.

CP.04. AUTONOMÍA PERSONAL.	
Definición	
Disposición para trabajar de forma independiente según los propios criterios y responsabilidades sin necesidad de guía, supervisión e instrucciones, más allá de las imprescindibles. Incluye una actitud proactiva de adelantarse a las demandas y necesidades del puesto de trabajo.	
La competencia implica	
Capacidad de toma de decisiones • Conocimientos de la propia tarea y de la organización • Análisis de situaciones • Confianza personal	

Ejemplos de conductas asociadas	1. Actúa de forma autónoma en actividades propias de su puesto.	2. Muestra cierta autonomía ante situaciones requeridas no habituales.	3. Desarrolla sus propias soluciones y propuestas.	4. Asume riesgos, toma decisiones y plantea alternativas de forma habitual.
	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con autonomía e independencia en actividades y tareas propias de su rol. • Necesita instrucciones y supervisión de otros para emprender nuevas acciones. • Conoce las competencias atribuidas a su unidad administrativa. • Reconoce las situaciones cotidianas, identifica las situaciones nuevas y sólo en estos casos solicita instrucciones y supervisión de otros. • Aprende los detalles de cada tarea y actúa de acuerdo a esta rutina. • Decide cómo gestionar los recursos que la organización le otorga para alcanzar los objetivos que le son fijados. • Reconoce los resultados de su propio trabajo. • No asume tareas que no puede desarrollar y lo indica a su superior. • No implica al superior en tareas burocráticas ordinarias (registro, valija, proveedores, ...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra habilidad para solventar situaciones de complejidad media y capacidad de adaptación a cambios o situaciones inesperadas. • Reconoce situaciones no habituales y no muy complejas y sabe cómo actuar correctamente ante ellas. • Trata de elaborar un catálogo de estas situaciones nuevas con sus correspondientes soluciones y las somete a la supervisión de su superior jerárquico. • No dispersa esfuerzos. • Toma decisiones, con prudencia, basándose siempre en la norma y la jerarquía, incluso en situaciones inciertas. • Reconoce los propios errores y actúa responsabilizándose de sus actuaciones. • Aplica, por sí mismo, criterios adoptados por sus superiores en situaciones anteriores similares. • Evita repercutir problemas de escasa importancia en sus compañeros o superiores. • Aprovecha y desarrolla ideas de otros para proponer cambios o tomar decisiones, es receptivo a otras aportaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con independencia en situaciones poco habituales. • Trata de buscar las alternativas existentes y valora los riesgos o consecuencias de cada una, extrae conclusiones y valora las posibilidades de mejora. • Reelabora los planteamientos si se producen errores o para elaborar nuevas ideas o acciones. • Propone alternativas de actuación referidas a la unidad en que se inserta (visión táctica). • Es capaz de elaborar nuevos procesos y protocolos de trabajo que afecten tanto a su puesto de trabajo como al de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pone en marcha acciones con decisión, y asumiendo y valorando inconvenientes y consecuencias. • Combina adecuadamente su autonomía con el valor de las aportaciones de otros. • Posee una visión estratégica de los retos y oportunidades que le ayudan a identificar y cumplir objetivos. • Destaca por su autonomía de criterio y acción, por su capacidad de controlar, afrontar y tomar, por propia iniciativa, decisiones personales. • Advierte cuando algo no funciona en el trabajo, se anticipa a futuros conflictos y problemas y formula alternativas y propuestas de mejora, evitando la improvisación.



CP.05. DIRECCIÓN DE PERSONAS.

Definición

Capacidad para obtener del equipo de trabajo el rendimiento acordado. Adapta su actuación utilizando adecuadamente la autoridad que el puesto confiere y un adecuado estilo de mando en función del equipo de trabajo y del contexto.

La competencia implica

Relaciones interpersonales y comunicación • Orientación a los resultados • Autocontrol • Trabajo en equipo • Conocimientos amplios de la administración

1. Ofrece instrucciones claras y correctas sobre cómo realizar un trabajo.	2. Organiza el trabajo de su equipo en función de las demandas y recursos y establece estándares de calidad y pautas para alcanzar los objetivos propuestos.	3. Gestiona el desempeño de los colaboradores facilitando los recursos, tomando decisiones y ofreciendo el apoyo necesario.	4. Dirige y desarrolla al equipo, creando equipos de alto rendimiento y adecuando su estilo de dirección.
<p>Ejemplos de conductas asociadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce el procedimiento a seguir y es capaz de orientar al grupo y asignar tareas. • Ofrece a sus colaboradores el apoyo, instrucciones y la información necesarios para realizar óptimamente las tareas asignadas a sus puestos de trabajo (utilidad, prioridades, niveles técnicos y de calidad,...). • Informa a sus superiores tanto de los comportamientos positivos como de los problemas surgidos. • Explica el porqué de los objetivos de trabajo. • Delega tareas rutinarias. • Mantiene una relación adecuada con sus colaboradores. • Actúa para favorecer un ambiente de trabajo cordial. • Establece mecanismos de control de los resultados de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece claramente los objetivos de su equipo o unidad organizativa. • Supervisa y evalúa objetivamente los resultados obtenidos. • Apoya a sus colaboradores cuando se equivocan o cometen errores. • Conoce a la perfección los medios disponibles, la política de la unidad y la realidad de las actividades realizadas. • Fomenta y valora los “valores positivos” de forma que el personal reconozca las buenas prácticas. • Conoce las dificultades con que se encuentran sus colaboradores y fomenta un clima de confianza y colaboración. • Dispone de capacidad de mando y recursos personales suficientes para solucionar las dificultades en la gestión del personal. • Establece canales de comunicación para asegurarse de que la información llega a todos. • Facilita la documentación y los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos. • Sabe decir “no” con seguridad y firmeza cuando las peticiones son injustificadas o no razonables. • Felicita a sus colaboradores por el trabajo bien hecho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones que contribuyen a mejorar los resultados de la unidad organizativa. • Acuerda con los colaboradores planes de mejora individuales. • Asigna actividades complejas y evalúa el desempeño de forma periódica y objetiva. • Da a conocer la importancia de un rendimiento elevado y de calidad. • Propone controles de supervisión periódicos. • Fomenta la autonomía de sus compañeros delegando funciones y responsabilidades. • Sabe adecuarse a la situación, objetivos y tareas y a la madurez y experiencia de los colaboradores. • Se muestra accesible sin perder su rol de directivo. • Reconoce y felicita el éxito de los colaboradores. • Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. • Aborda de manera decidida problemas en el rendimiento de sus colaboradores, tomando las decisiones de ayuda (tutela, formación), o disciplinarias oportunas. • Es constructivo ante el conflicto, no busca culpables, sino soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza estrategias de motivación que faciliten el logro de objetivos. • Protege a su equipo y defiende su reputación. • Identifica las competencias de cada persona del equipo para asignarles cada proyecto. • Comunica la visión de la organización generando entusiasmo y compromiso. • Comprueba la adecuación de los objetivos previstos a las políticas establecidas. Los adapta en caso contrario. • Define los objetivos finales y no tanto el proceso. • Aporta visión estratégica a la actuación de su equipo. • Logra que su equipo oriente su esfuerzo hacia la visión que él ha definido.

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

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



CP.07. LIDERAZGO.

Definición

Capacidad para influir y guiar las acciones del colaborador o grupo de colaboradores hacia el logro de una meta común y compartida, obteniendo el respaldo y el compromiso hacia la consecución de los objetivos comunes establecidos. Supone la intención de asumir el rol de líder y de ser el referente en el establecimiento de los valores compartidos del equipo.

La competencia implica

Dirección de personas • Visión estratégica • Relaciones interpersonales y comunicación • Orientación a los resultados • Autocontrol • Capacidad de comunicación

Ejemplos de conductas asociadas	1. Mantiene en su equipo la orientación hacia objetivos comunes.	2. Mantiene la motivación del equipo.	3. Se posiciona como líder.	4. Genera y transmite una visión de futuro realista y convincente.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Fija metas claras, lidera bien las reuniones y mantiene al equipo informado acerca de los objetivos de la Administración y de los cambios que les conciernen. ● Conoce la posición de su equipo en el conjunto de la Administración. ● Cree en los fines a conseguir y se orienta al servicio público, estudia y comprende las situaciones que surgen y orienta el esfuerzo del equipo a conseguir su finalidad última. ● Conoce bien los recursos de que dispone (tanto humanos como de medios o técnicos). ● Marca objetivos razonablemente alcanzables y organiza al equipo de tal forma que pueda alcanzarlos. ● Comparte la información con el equipo y les explica claramente los objetivos a conseguir. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Participa activamente en los equipos de trabajo aunque su papel sea más el de supervisor. ● Conoce las necesidades personales y profesionales de su equipo. ● Aporta seguridad y una visión optimista del futuro de su unidad. ● Reconoce y felicita el éxito de los colaboradores. ● Protege a su equipo y defiende su reputación. ● Se asegura de que las necesidades de su equipo estén cubiertas. ● Mantiene al equipo informado acerca de los objetivos de la organización y de los cambios que les conciernen. ● Asume las responsabilidades y/o consecuencias de los errores del equipo. ● Analiza y modifica procesos de trabajo para adaptarlos a los nuevos requerimientos. ● Evalúa el impacto de las modificaciones planteadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analiza el porqué de posibles resistencias a los cambios propuestos. ● Se esfuerza por comunicar de forma apropiada la estrategia y objetivos de la unidad y de la propia Administración. ● Su conducta muestra coherencia con su discurso. ● Sabe adaptar su estilo de mando a las diferentes situaciones y personas y les proporciona las orientaciones necesarias. ● Mantiene relaciones cercanas y sabe crear un clima de aprendizaje y superación. ● El grupo lo percibe como líder dentro de la organización. Valoran en él sus conocimientos técnicos y su actitud personal. ● Tiene el respaldo de la administración y así es percibido por sus colaboradores. ● Fomenta la participación activa de todos los miembros del equipo. ● No impone sus decisiones salvo en circunstancias que así lo exijan. ● Conoce experiencias similares a las propuestas, en otras administraciones u organizaciones privadas. ● Es asertivo y se posiciona ante las situaciones aunque le resulte incómodo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Transmite y genera entusiasmo hacia el futuro de la organización. ● Se compromete con los cambios impulsados por la Administración y genera compromiso hacia ellos por parte de los miembros de su equipo. ● Participa activamente en las estrategias de la Administración. ● Es guía y referente de sus iguales, colaboradores y subordinados. ● Goza de credibilidad y es capaz de asumir riesgos personales significativos para lograr metas de amplio impacto. ● Es innovador y fomenta el compromiso con los cambios en los miembros de su equipo. ● Crea alianzas dentro y fuera del entorno directo. ● Tiene una clara visión de conjunto (comunicación, gestión de recursos, diseño técnico,...) ● Se adelanta a los posibles resultados, imaginando nuevos escenarios.

CP.08. NEGOCIACIÓN.	
Definición	
Habilidad para lograr acuerdos consiguiendo los objetivos propuestos y en los que todas las partes implicadas consigan beneficios. Capacidad para lograr la conciliación de puntos de vista encontrados y la consecución de acuerdos mediante la escucha, el análisis, el razonamiento y una actitud positiva. Incluye lograr la cooperación del equipo teniendo en cuenta sus peculiaridades y posibles oposiciones.	
La competencia implica	
Capacidad de escucha • Establecimiento de objetivos • Orientación a resultados • Empatía • Habilidad comunicativa • Influencia y persuasión	

	1. Muestra una actitud de colaboración y apertura ante razonamientos diferentes o contrarios.	2. Analiza los diferentes planteamientos y valora los efectos de las diferentes posturas.	3. Utiliza estrategias adecuadas a la situación para obtener acuerdos favorables.	4. Desarrolla una habilidad negociadora en contextos difíciles.
Ejemplos de conductas asociadas	<ul style="list-style-type: none"> • Valora adecuadamente los aspectos elementales de las diferentes partes. • Escucha adecuadamente al otro e intenta comprender su postura. • Ante un problema es capaz de ver que pueden existir distintas soluciones. • Expone distintos puntos de vista. • Transmite serenidad, no alterándose ante propuestas desfavorables. • No utiliza frases irritantes. • Sabe separar los problemas personales de los profesionales. • Conoce el producto o servicio sobre el que hay que negociar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece jerarquías de objetivos a conseguir. • Analiza posibles beneficios para el otro. • Es capaz de ponerse en el lugar del otro, reconociendo sus pensamientos y sentimientos. • Escucha de forma activa y analiza los planteamientos que se le hacen. • Sintetiza las diferentes opciones. • Prepara adecuadamente la información y la documentación para la negociación. • Identifica aquello que puede y no puede conceder en el proceso de negociación. • Valora, a priori, los efectos de las distintas posiciones. • No muestra preferencias ni prejuicios; valora objetivamente las distintas posiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe priorizar y dosificar sus argumentos. • Identifica las ventajas mutuas y los inconvenientes de una no negociación. • Evalúa correctamente el valor, tanto real como emocional, que la otra parte da a cada una de las concesiones. • Prepara con antelación el proceso de negociación. • Persigue que ambas partes obtengan beneficios. • Posee capacidad de persuasión; no impone una posición propia. • Logra un acuerdo y entendimiento la mayoría de las veces. • Utiliza argumentos ajenos adaptándolos a los propios intereses. • Reformula los planteamientos del otro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve bloqueos y llega a consensos, realizando las concesiones necesarias. • Logra que se acepten los objetivos basándose en los beneficios que el acuerdo supone para la Administración. • Se forma en técnicas de negociación. • Utiliza adecuadamente estrategias de negociación. • Destaca como fin último el beneficio para la Administración. • Sabe llegar a acuerdos entre todas las partes sin que nadie se sienta perjudicado. • No se rinde ante los bloqueos en la negociación, realiza concesiones siempre que sean necesarias.

CP.09. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN.

Definición

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

La competencia implica

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

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

CP.10. ORIENTACIÓN A RESULTADOS.

Definición

Capacidad para realizar el trabajo con la máxima calidad y el uso responsable de los recursos públicos, procurando sobrepasar un estándar que garantice la consecución de los objetivos establecidos por la unidad de trabajo y la organización. Incluye la capacidad para establecer objetivos realistas y retadores que permitan mejorar el nivel de rendimiento de la unidad organizativa y del propio trabajador, así como saber medir los resultados y establecer las correcciones y ajustes necesarios.

La competencia implica

Capacidad de priorizar los asuntos • Capacidad de análisis y diagnóstico • Tenacidad • Visión estratégica y capacidad táctica • Gestión del tiempo • Mejora continua • Adaptabilidad • Preocupación por el orden y la calidad

Ejemplos de conductas asociadas	1. Orienta sus acciones y esfuerzos al logro de resultados.	2. Establece metas y objetivos exigentes.	3. Establece planes de actuación por objetivos.	4. Diseña e implanta proyectos en su unidad administrativa o en la Administración.
	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los objetivos marcados por la organización y trabaja para conseguir resultados en esa línea. • Prioriza tareas en función de los objetivos de la organización. • Organiza su trabajo de forma autónoma y separa claramente lo urgente de lo importante. • Revisa los resultados de su trabajo y efectúa correcciones cuando no siguen lo previsto. • Realiza su trabajo sin postergarlo innecesariamente, no produce retrasos ni pierde el tiempo. • Es receptivo a sugerencias. • Lamenta no poder conseguir los objetivos propuestos. • Promueve la mejora de la calidad y la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fija planes para cumplir con las fechas previstas. • No se limita a cumplir órdenes, asume los objetivos y toma decisiones para conseguirlos. • Gestiona con responsabilidad y adecuadamente los recursos asignados. • Procura mejorar y superar resultados anteriores. • Revisa procesos de trabajo y plantea mejoras. • Introduce innovaciones, adaptando la técnica a cada tarea en particular para optimizar recursos. • Le motivan los retos y muestra un correcto grado de seguridad ante ellos. • Acepta los posibles imprevistos y los transforma en oportunidades de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las técnicas de planificación del trabajo y procura actuar en ese marco. • Diseña herramientas de seguimiento del trabajo del que es responsable tanto personalmente como de su equipo. • Adapta las actuaciones a los recursos disponibles para conseguir los objetivos de la organización. • Gestiona adecuadamente los plazos y tiempos de trabajo. • Revisa los procedimientos y comprueba su orientación hacia el objetivo. • Revisa periódicamente los objetivos. • Utiliza indicadores para medir y comparar los resultados obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica en su unidad organizativa o en la Administración las necesidades de actuación. • Establece objetivos realistas para los proyectos de la unidad o de la Administración. • Planifica las estrategias a realizar, designando responsables y plazos de ejecución. • Establece el proceso para la evaluación de los proyectos. • Orienta el esfuerzo de su equipo a la consecución de los objetivos estratégicos de la Administración. • Asume la responsabilidad de los resultados del equipo / unidad. • Su papel es clave para definir objetivos en su unidad organizativa. • Establece objetivos ambiciosos, pero realistas para su equipo, así como planes de acción y planes de seguimiento.

CP.11. RELACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

Definición

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

La competencia implica

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

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

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

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



CP.13. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN.

Definición

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

La competencia implica

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

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





gestión por
competencias

