

# Diccionario de Competencias Genéricas

de la Administración General de la Junta de Andalucía

# Competencias Genéricas



JUNTA DE ANDALUCÍA

Instituto Andaluz de Administración Pública

CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



# Diccionario de Competencias Genéricas

de la Administración General de la Junta de Andalucía

Competencias  
genéricas



JUNTA DE ANDALUCÍA

Instituto Andaluz de Administración Pública

CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Diccionario de competencias genéricas de la Administración General de la Junta de Andalucía. – Versión rev., 2014. – Sevilla : Instituto Andaluz de Administración Pública, 2015.– 59 p. : il. col., gráf., tab. ; 24 x 17 cm

Índice

D. L. SE 1997-2015

1. Andalucía. Junta-Personal-Formación 2. Administración pública-Personal-Andalucía  
3. Cualificaciones profesionales I. Instituto Andaluz de Administración Pública  
35.08(460.35)  
377.127.98

RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS. NO ESTÁ PERMITIDA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL EN NINGÚN TIPO DE SOPORTE SIN PERMISO PREVIO Y POR ESCRITO DEL TITULAR DEL COPYRIGHT

TÍTULO: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA  
Versión revisada 2014

Cualquier comunicación o sugerencia relacionada con los contenidos puede dirigirla a:  
competencias.iaap@juntadeandalucia.es

© INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Gestión de publicaciones en materias de Administraciones Públicas

Edita: Instituto Andaluz de Administración Pública  
Diseño y Producción: Iris Gráfico Servicio Editorial, S.L.  
laletradigital.com

Depósito Legal: SE 1997-2015

ecoedición  		
Tinta sin metales pesados y papeles procedentes de una gestión forestal sostenible		
<b>Impacto ambiental</b>	<b>Agotamiento de recursos fósiles</b>	<b>Huella de CO<sub>2</sub> carbono</b>
por producto impreso	0,36 kg petróleo eq	1,03 Kg CO <sub>2</sub> eq
por 100 g de producto	0,09 kg petróleo eq	0,25 Kg CO <sub>2</sub> eq
% medio de un ciudadano europeo por día	7,94 %	3,34 %

Más información en [www.ecoedicion.eu](http://www.ecoedicion.eu)

reg. n.º: 2015/149

  
JUNTA DE ANDALUCÍA  
CONSEJO REGULADOR DE INDUSTRIA Y ORDENACIÓN DEL TERRITORIO

# Diccionario de Competencias Genéricas

de la Administración General de la Junta de Andalucía

Versión revisada 2014

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

SEVILLA - 2015



# ÍNDICE

<b>1. PRESENTACIÓN</b> .....	9
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	13
<b>4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b> .....	15
<b>5. BASES DEL MODELO</b> .....	17
<b>6. EL MODELO DE COMPETENCIAS</b> .....	19
<b>7. MAPA DE COMPETENCIAS POR NIVELES</b> .....	27
<b>7.1. Nivel 12-17</b> .....	27
<b>7.2. Nivel 18-22</b> .....	33
<b>7.3. Nivel 23-25</b> .....	39
<b>7.4. Nivel 26-30</b> .....	45
<b>ACTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS PARA NIVELES 26-30</b> .....	53



# 1. PRESENTACIÓN

Desde hace años se viene hablando de la importancia de la gestión por competencias en la gestión de los recursos humanos, idea que ha tomado especial relevancia con los cambios económicos, tecnológicos y de gestión producidos recientemente, que hacen más necesaria que nunca la conexión entre la realidad de la organización, en cuanto a los objetivos, tareas y los procesos, y las habilidades y destrezas de su personal.

La gestión por competencias pone el énfasis en el valor de los recursos humanos para el desarrollo económico y social y centra la atención en el aprendizaje. Incide en la convergencia entre formación y empleo y se ajusta mejor a las necesidades de cambio y adaptación a las que estamos sometidas las Administraciones Públicas comprometidas con la sociedad.

Como su nombre indica, las competencias genéricas no son propias de ningún ámbito en particular, si bien tratan aspectos muy relevantes para el funcionamiento de las instituciones basados en valores y principios, y tan importantes como los emocionales, relacionales y de liderazgo.

El Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía que presentamos aquí, recoge los esfuerzos de los empleados y empleadas públicas por conceptualizar su quehacer diario y lo que se percibe como mejora continua para conseguir una Administración más moderna, avanzada e innovadora. Desde aquí quiero expresar nuestro más sincero y profundo agradecimiento por su generosidad, su vocación de servicio público y su profesionalidad.

Este diccionario, que ya lleva siendo de utilidad varios años en el diseño de la formación de las empleadas y empleados públicos, es solo uno de los primeros pasos de un nuevo modelo de Administración centrada en mejorar la organización del trabajo orientándolo a la excelencia, y comprometida con el desarrollo personal y profesional de las personas.

José María Sánchez Bursón  
*Director del Instituto Andaluz de Administración Pública*



## 2. INTRODUCCIÓN

Las sociedades se hayan inmersas en un proceso de transformación caracterizada principalmente por la complejidad de los procesos y la rapidez de los cambios.

Para hacer frente a estos cambios, la Administración tiene el deber de evolucionar y rediseñar permanentemente los servicios públicos de acuerdo a las demandas ciudadanas, lo que conlleva cambios profundos de las estructuras y procesos de la propia Administración.

Andalucía aborda desde hace años un proceso continuo de modernización en el que el Sector Público debe intervenir de manera que se convierta en un referente e impulsor. Es necesario que la Administración sea capaz de adaptarse a las nuevas tendencias de gestión, creando una nueva cultura organizativa cuyo último fin sea satisfacer las expectativas de los ciudadanos creando así una Administración más eficiente y eficaz.

En este sentido, el Estatuto Básico del Empleado Público establece un marco de actuación de cara a mantener el grado de profesionalidad del empleado público y mejorar la eficacia del sistema, los estímulos y expectativas de los funcionarios.

El Estatuto hace referencia continuamente a nuevos modelos de gestión del empleado público basados en la gestión de competencias, que permitan ganar en eficiencia y equidad, que ello se traduzca tarde o temprano en una mejora de los servicios, e introduzca un factor de motivación personal para el empleado público.

Con el objetivo de avanzar en la definición de las competencias de la Administración Pública Andaluza, en 2010 se elaboró el Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía, en el que se describen y ordenan aquellas competencias que son generales y transversales, y que contienen una carga competencial relativa a un tipo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de carácter emocional, relacional, o interpersonal, o que se refieren a aspectos como la planificación, la organización o el liderazgo.

En base a este Diccionario se han venido organizando durante los últimos años las acciones formativas del Instituto Andaluz de Administración Pública en general, y específicamente aquellas destinadas al personal directivo.

Fiel al propio principio del modelo de gestión por competencias en el que se integra, el Diccionario se crea como una herramienta de trabajo abierta y en evolución continua, que va recogiendo la experiencia propia de la institución y adaptándose a nuevas formas de gestión cada vez más complejas y con estándares de calidad, eficacia y eficiencia más innovadores.

En este sentido, el Diccionario incorpora ya dos revisiones de las competencias directivas de niveles 26-30, la primera realizada en 2012

por un grupo de especialización docente creado a tal fin, una vez la experiencia formativa arrojaba una visión más precisa o complementaria sobre aspectos recogidos en el mismo.

Las aportaciones de este grupo fueron incorporadas en una segunda revisión en 2014, que se recoge en este documento, con vistas a su actualización y organización en un itinerario formativo básico para la dirección.

### 3. METODOLOGÍA

El trabajo de elaboración del Diccionario se realizó mediante un proceso eminentemente participativo, de implicación y de validación posterior, liderado por el Instituto Andaluz de Administración Pública en el que se recogió la opinión de más de 5.000 empleadas y empleados públicos, y que finalizó con este documento que estructura y define las competencias genéricas necesarias para el desempeño eficaz de los diferentes puestos de trabajo de la Junta de Andalucía.

Se contó con la participación directa y presencial de aproximadamente 80 personas que trabajan en el ámbito de la Administración Pública Andaluza, a través de diferentes sesiones de trabajo, así como de personas que participaron valorando las diferentes competencias definidas mediante una encuesta diseñada a tal fin. Este dato pone de manifiesto la amplia implicación y participación de las personas empleadas de la Junta de Andalucía que da valor y sustenta el trabajo que se presenta.



## 4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El modelo diseñado, que parte del diccionario de competencias de la Administración Federal Belga, se centra en la descripción de los comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño superior, teniendo en cuenta los diferentes niveles jerárquicos.

El proceso de adaptación tuvo como eje fundamental la participación de las personas empleadas públicas andaluzas y se articuló en tres niveles:

1. Creación de un **equipo de primer nivel** formado por personas expertas con capacidad para validar y tomar decisiones.
2. **Ocho equipos de trabajo técnico** para adaptación de familias de competencias, definición de competencias e indicadores de comportamiento.
3. **Personal de la Junta de Andalucía** que participó a través de la realización de una encuesta diseñada para valorar las diferentes competencias y comportamientos.

Se utilizó la metodología DELPHI, apoyada en encuesta y grupos de discusión.

Para la adaptación y definición de las competencias se comenzó definiendo las bases del modelo, así como el enfoque y modelo en sí. Después se generó el inventario de las competencias agrupadas desde “dentro hacia fuera”, desde la persona hacia la ciudadanía, concretamente en:

- **Competencias básicas:** aquellas sobre las que se construye la Junta de Andalucía. Afectan a todas las personas empleadas por la Junta de Andalucía por igual.
- **Competencias personales:** tienen que ver con los comportamientos relacionados con la efectividad personal.
- **Competencias organizativas:** relacionadas con la capacidad de la persona de organizarse a sí misma y a los demás.

- **Competencias de comprensión:** relacionadas con la comprensión de la información y la elaboración de modelos y soluciones.
- **Competencias interpersonales:** intervienen en la relación cotidiana entre las personas de la Organización facilitando el flujo de información y permitiendo la construcción de redes sociales y equipos de trabajo.
- **Competencias de liderazgo:** contribuyen al desarrollo de las personas y a una mayor aportación de valor de las mismas a la Organización.

Una vez definidas todas las competencias mediante las aportaciones de las personas expertas, se asignaron las competencias necesarias para el desempeño superior a los diferentes grupos de niveles jerárquicos establecidos que fueron 4:

1. Niveles 12-17
2. Niveles 18-22
3. Niveles 23-25
4. Niveles 26-30

Seguidamente se pasó a definir los diferentes comportamientos de cada competencia por grupo de nivel.

Para dar validez a los comportamientos, se desarrolló una encuesta dirigida al personal de la Administración Pública de la Junta de Andalucía en la que se valoraban de 1 a 5 las diferentes competencias y sus comportamientos. Con el resultado de la encuesta se realizaron las diferentes reuniones con los ocho grupos de discusión, para matizar y valorar los comportamientos.

Posteriormente, el equipo de primer nivel terminó por validar el Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía que a continuación adjuntamos.

## 5. BASES DEL MODELO

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

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

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

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

- Bajo este modelo definimos el término competencia como:

**Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, aptitudes, valores y actitudes que deben poseer las personas empleadas en la Administración Pública para desempeñar de forma excelente sus funciones.**

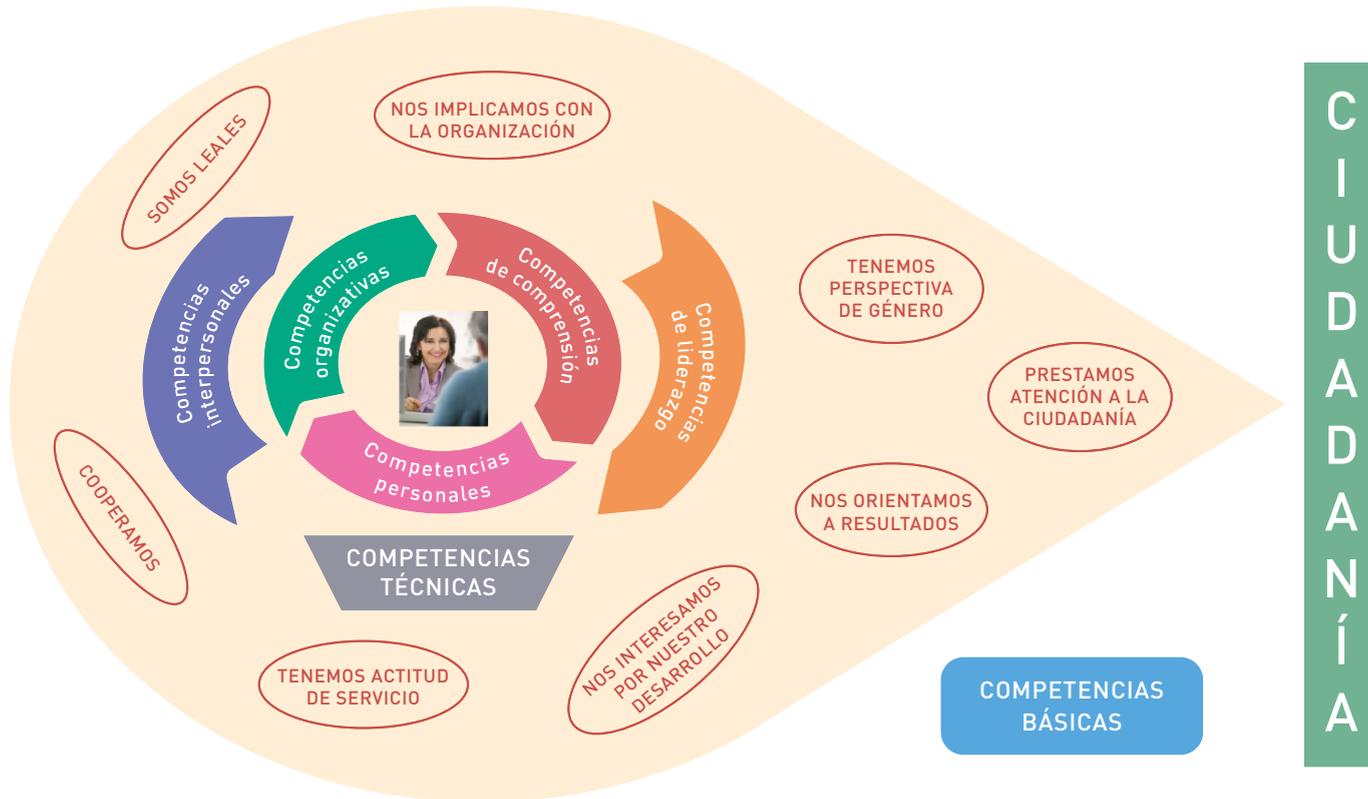
- Como se ve no se abordan los conocimientos técnicos, necesarios para el correcto desempeño del puesto, que entendemos forman parte de modelos que trabajan con competencias técnicas.
- A la hora de elegir y desarrollar un modelo que dé cumplida respuesta a las capacidades que la Junta de Andalucía necesita, hemos tenido en cuenta cuatro factores que son clave para el éxito:
  - Niveles jerárquicos de la estructura a los que se va a aplicar la gestión por competencias.
  - El número de puestos y personas implicadas.
  - En qué procesos de recursos humanos impactarán las competencias una vez identificadas y definidas.
  - La necesidad de participación de la propia organización en el proceso de identificación y definición de las competencias.

- Otro de los elementos que caracterizan al modelo es su **carácter conductista**, es decir: las competencias son definiciones a las que se llega a través de la **conceptualización de ciertas capacidades** que permiten a las personas comportarse de una manera determinada en un puesto de trabajo. Esto significa que una competencia existe si y solo si una persona se comporta tal y como recoge la definición de la competencia.
- Por otro lado, los modelos conductistas se centran en la descripción de comportamientos para alcanzar un **desempeño superior**. Dentro de los modelos conductistas se ha trabajado con un modelo de competencias distintivas para los grupos A1, A2 y B, C1 y C2.

El diccionario de competencias viene caracterizado por:

- **NOMBRE DE LA COMPETENCIA**
- **DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA**
- **INDICADORES CONDUCTUALES PARA CADA GRUPO**

## 6. EL MODELO DE COMPETENCIAS



<p><b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b></p>	<p><b>COMPETENCIAS PERSONALES</b></p>	<p><b>COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS</b></p>
<p>Tenemos actitud de servicio</p> <p>Prestamos atención a la ciudadanía</p> <p>Nos orientamos a resultados</p> <p>Nos implicamos con la organización</p> <p>Somos leales</p> <p>Cooperamos</p> <p>Nos interesamos por nuestro desarrollo</p> <p>Tenemos perspectiva de género</p>	<p>Somos flexibles y nos adaptamos</p> <p>Somos confiables</p> <p>Sabemos gestionar el estrés</p> <p>Nos orientamos a la acción</p> <p>Nos comprometemos</p>	<p>Ejecutamos las tareas</p> <p>Organizamos las actividades</p> <p>Actuamos de manera autónoma y tomamos decisiones</p> <p>Planificamos y gestionamos</p> <p>Desarrollamos y compartimos visión estratégica</p>
<p><b>COMPETENCIAS DE COMPRENSIÓN</b></p>	<p><b>COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b></p>	<p><b>COMPETENCIAS DE LIDERAZGO</b></p>
<p>Entendemos y tratamos la información</p> <p>Analizamos la información</p> <p>Integramos la información</p> <p>Innovamos y fomentamos la creatividad</p> <p>Conceptualizamos</p>	<p>Nos comunicamos y comprendemos</p> <p>Trabajamos en equipo</p> <p>Influimos</p> <p>Construimos y desarrollamos relaciones</p>	<p>Enseñamos y apoyamos</p> <p>Dirigimos</p> <p>Motivamos</p> <p>Desarrollamos</p> <p>Inspiramos</p> <p>Gestionamos el cambio</p>

## COMPETENCIAS BÁSICAS

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

### Tenemos actitud de servicio

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

### Prestamos atención a la ciudadanía

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

### Nos orientamos a resultados

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

### Nos Implicamos con la organización

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

### Somos leales

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

### Cooperamos

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

### Nos interesamos por nuestro desarrollo

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

### Tenemos perspectiva de género

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

## COMPETENCIAS PERSONALES

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

### **Somos flexibles y nos adaptamos**

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

### **Somos confiables**

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

### **Sabemos gestionar el estrés**

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

### **Nos orientamos a la acción**

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

### **Nos comprometemos**

Sentimos como propios los objetivos de la Junta de Andalucía en sus distintos niveles y nos implicamos con las obligaciones personales y profesionales y organizacionales; somos conscientes y asumimos nuestras responsabilidades y valoramos nuestra contribución a los resultados de la organización.

## COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS

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

### Ejecutamos las tareas

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

### Organizamos las actividades

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

### Actuamos de manera autónoma y tomamos decisiones

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

### Planificamos y gestionamos

Establecemos de acuerdo con la estrategia y de manera proactiva, los objetivos y las prioridades, prevemos los obstáculos, definimos las acciones, los plazos y los medios necesarios, hacemos el seguimiento de los proyectos y adaptamos las actuaciones para alcanzar los resultados esperados; buscamos la mejora continua y promovemos el cambio centrados en la optimización de los resultados.

### Desarrollamos y compartimos visión estratégica

Prevemos los cambios en el entorno y analizamos su impacto a medio y largo plazo en la organización para conducirla como un sistema integral orientado a la mejor satisfacción de todas las personas y entidades afectadas por la actividad, en beneficio de la sociedad y para posibilitar la cohesión social y una democracia de calidad; comprendemos las consecuencias de nuestras decisiones en la Junta de Andalucía y en el entorno; explicamos nuestra visión a toda la organización.

## COMPETENCIAS DE COMPRENSIÓN

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

### Entendemos y tratamos la información

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

### Analizamos la información

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

### Integramos la información

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

### Innovamos y fomentamos la creatividad

Aportamos ideas nuevas, imaginativas y originales y fomentamos que los demás lo hagan; las ponemos en práctica para generar valor.

### Conceptualizamos

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

## COMPETENCIAS INTERPERSONALES

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

### **Nos comunicamos y comprendemos**

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

### **Trabajamos en equipo**

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

### **Influimos**

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

### **Construimos y desarrollamos relaciones**

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

## COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

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

### Enseñamos y Apoyamos

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

### Dirigimos

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

### Motivamos

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

### Desarrollamos

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

### Inspiramos

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

### Gestionamos el cambio

Identificamos y comprendemos rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto buscados como sobrevenidos, tanto internos como externos; comprendemos y apreciamos perspectivas diferentes, cambiamos convicciones y conductas para adaptarnos rápidamente a diversas situaciones, contextos, medios y personas y revisamos nuestra actuación; minimizamos los riesgos y subrayamos las oportunidades al tiempo que acompañamos a las personas afectadas en el proceso y les ofrecemos una visión positiva; prevemos e influimos activamente en los acontecimientos.

## 7. MAPA DE COMPETENCIAS POR NIVELES

### 7.1. Nivel 12-17

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

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Somos flexibles y nos adaptamos

**Descripción:**

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

*Acepta los cambios que le son propuestos en sus tareas y se esfuerza por llevarlos a cabo.*

*Ante nuevas situaciones, cambia su comportamiento y manera de actuar cuando se lo sugieren.*

*Comprende perspectivas diferentes, cambiando ciertas conductas a fin de adaptarse a nuevas situaciones.*

*Modifica su comportamiento siguiendo las instrucciones recibidas.*

*Muestra compromiso con las metodologías y herramientas que dispone la organización para facilitar su adaptación a nuevas situaciones.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Somos confiables

**Descripción:**

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

*Cumple sus compromisos en los plazos fijados.*

*En sus interacciones con otras personas manifiesta sinceridad y respeto.*

*Inspira confianza por la coherencia que mantiene entre sus palabras y sus actuaciones.*

*Muestra autodisciplina, puntualidad y precisión en las tareas que ejecuta.*

*Realiza su trabajo con responsabilidad.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Sabemos gestionar el estrés****Descripción:**

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

*Domina sus emociones y mantiene la calma bajo presión.*

*Encaja las quejas y actitudes negativas de personas de su entorno manteniendo el control.*

*Mantiene la eficacia en su actuación en condiciones de trabajo difíciles.*

*Muestra autoconfianza en situaciones de estrés.*

*Se mantiene centrado o centrada en situaciones de gran carga de trabajo.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Ejecutamos las tareas****Descripción:**

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

*Atiende a las consignas vigentes para la ejecución de sus tareas.*

*Realiza sus tareas de manera autónoma.*

*Utiliza los medios necesarios de manera autónoma.*

*Utiliza los medios técnicos a su disposición para la ejecución de las tareas.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Entendemos y tratamos la información

**Descripción:**

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

*Busca informaciones dentro de un marco claramente definido.*

*Desempeña el trabajo adecuadamente aun sin recibir todas las explicaciones al respecto.*

*Elabora informaciones estructuradas en un plazo determinado.*

*Entiende las instrucciones básicas para el desempeño de su trabajo.*

*Trata las informaciones recogidas siguiendo unas directrices claras.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Nos comunicamos y comprendemos

**Descripción:**

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

*Busca el equilibrio justo entre el exceso de confianza y la distancia.*

*Completa documentos sin faltas de ortografía y gramática.*

*Demuestra interés por el contexto de las personas planteando preguntas abiertas.*

*Se expresa de manera clara y emplea palabras precisas.*

*Se pone en el lugar de los demás adoptando su marco de reflexión.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Trabajamos en equipo****Descripción:**

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

*Comunica sus opiniones e ideas a sus compañeros y compañeras.*

*Facilita las informaciones exactas a sus compañeros y compañeras, comparte su experiencia con ellos y ellas.*

*Favorece el espíritu de equipo estimulando la colaboración y el compromiso de los integrantes del equipo.*

*Fomenta un ambiente distendido en el grupo.*

*Se integra fácilmente en el equipo.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Enseñamos y apoyamos****Descripción:**

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

*Asume el papel de tutor o tutora y de asesor o asesora ante nuevas incorporaciones.*

*Brinda la ayuda necesaria a los compañeros y las compañeras cuando estos tienen un problema.*

*Comunica sus conocimientos y experiencia en el lugar de trabajo explicando a sus compañeros y compañeras cómo realizar eficazmente una tarea.*

*Muestra, a través de una conducta ejemplar, cómo debe ejercerse la función.*

*Realiza demostraciones de procedimientos y métodos de trabajo.*



## MAPA DE COMPETENCIAS POR NIVELES

### 7.2. Nivel 18-22

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

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Somos flexibles y nos adaptamos

**Descripción:**

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

*Adapta su comportamiento a fin de lograr hacer frente a diversas situaciones.*

*Ajusta su conducta para conseguir los objetivos marcados.*

*Aplica las metodologías y herramientas propuestas por la organización para adaptarse a los cambios.*

*Comprende perspectivas diferentes, cambiando convicciones y conductas con el fin de adaptarse a nuevas situaciones.*

*Revisa las tareas de las que es responsable y las cambia cuando advierte que es necesario.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Somos confiables

**Descripción:**

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

*Asume la responsabilidad de que los compromisos adoptados se cumplan en el plazo previsto.*

*Manifiesta autodisciplina llevando a cabo lo que considera correcto en cada situación.*

*Mantiene relaciones con los demás basadas en el respeto y la confianza.*

*Se esmera en realizar sus tareas con precisión.*

*Sus actuaciones son previsibles ya que de manera sistemática hay coherencia entre sus palabras y sus actuaciones.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Sabemos gestionar el estrés****Descripción:**

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

*Domina sus emociones y mantiene la calma bajo presión.*

*Encaja las quejas y actitudes negativas de personas de su entorno manteniendo el control.*

*Manifiesta autoconfianza y resolución para emprender acciones en situaciones de estrés.*

*Muestra seguridad y autoconfianza en situaciones adversas.*

*Permanece centrado o centrada en sus actividades en condiciones de trabajo difíciles.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Nos comprometemos****Descripción:**

Sentimos como propios los objetivos de la Junta de Andalucía en sus distintos niveles y nos implicamos con las obligaciones personales y profesionales y organizacionales; somos conscientes y asumimos nuestras responsabilidades y valoramos nuestra contribución a los resultados de la organización.

*Asume y transmite las decisiones aun cuando personalmente no las suscriba.*

*Se comporta de acuerdo a lo que considera los valores y expectativas de la organización.*

*Se organiza con otras personas y colabora con ellas para conseguir los objetivos en el plazo fijado.*

*Trabaja contra reloj para solucionar imprevistos o problemas dentro del plazo previsto.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Organizamos las actividades

**Descripción:**

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

*Ejecuta sistemáticamente las tareas y adopta un enfoque y un método de trabajo eficaces.*

*Estructura y organiza las actividades subdividiéndolas en tareas.*

*Fija prioridades teniendo en cuenta los plazos asignados.*

*Gestiona la importancia y la urgencia de las tareas.*

*Organiza el trabajo en función de las misiones encomendadas.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Actuamos de manera autónoma y tomamos decisiones

**Descripción:**

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

*Mantiene su capacidad de actuación ante situaciones nuevas, desconocidas o inesperadas.*

*Propone distintas alternativas cuando la ejecución de tareas plantea problemas.*

*Reacciona de forma autónoma y eficaz a los problemas que pueden surgir en el día a día.*

*Realiza las actuaciones necesarias para solventar situaciones inesperadas.*

*Toma decisiones aun cuando no disponga de toda la información.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Entendemos y tratamos la información****Descripción:**

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

*Comprueba las informaciones recibidas y detecta eventuales fallos o errores.*

*Elabora la información al redactar los informes que remite a otras personas.*

*Interpreta y adapta los datos para convertirlos en informaciones relevantes para la persona destinataria.*

*Trata las informaciones de acuerdo con los procedimientos y sistemas reglamentarios.*

*Trata un gran volumen de informaciones en un plazo limitado.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Analizamos la información****Descripción:**

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

*Analiza la información recibida de manera minuciosa y realiza críticas pertinentes sobre la misma.*

*Estudia las informaciones recibidas para poder sacar las conclusiones oportunas.*

*Evalúa diversas informaciones para resumirlas a lo esencial.*

*Resume el contenido de los documentos distinguiendo lo relevante de lo accesorio.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Trabajamos en equipo

**Descripción:**

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

*Ayuda a otras personas facilitándoles las informaciones técnicas necesarias.*

*Debata acerca de los problemas laborales con sus compañeros y compañeras para que dispongan de las mismas informaciones y mejorar la sintonía.*

*Favorece el espíritu de equipo estimulando la colaboración y el compromiso de los integrantes del equipo.*

*Procura llegar a un consenso con sus compañeros y compañeras dentro del equipo.*

*Se asegura de que las informaciones fluyan correctamente para maximizar las posibilidades de conseguir resultados colectivos.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Enseñamos y apoyamos

**Descripción:**

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

*Assume el papel de referente para los más cercanos, en cuanto a su manera de proceder.*

*Cuando encomienda una tarea, acuerda claramente lo que hay que hacer y el plazo del que se dispone.*

*Da instrucciones claras a sus compañeros y compañeras cuando les encomienda una tarea.*

*Muestra a las personas compañeras menos experimentadas cómo ejecutar las tareas y forma a las nuevas incorporaciones.*

*Supervisa el proceso y los resultados de los integrantes del equipo comprobando que se realizan según las reglas y procedimientos previstos.*

## MAPA DE COMPETENCIAS POR NIVELES

### 7.3. Nivel 23-25

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

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Nos orientamos a la acción

**Descripción:**

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

*Asume la responsabilidad de las actividades que atañen a su unidad.*

*Desempeña sus actividades correctamente en calidad y plazo.*

*Formula propuestas de mejora para los procedimientos.*

*Planifica, organiza y realiza un seguimiento adecuado de sus actividades.*

*Se muestra flexible con el fin de llevar a cabo sus actividades dentro del plazo fijado.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Nos comprometemos

**Descripción:**

Sentimos como propios los objetivos de la Junta de Andalucía en sus distintos niveles y nos implicamos con las obligaciones personales y profesionales y organizacionales; somos conscientes y asumimos nuestras responsabilidades y valoramos nuestra contribución a los resultados de la organización.

*Asume las propuestas de mejora de los procedimientos existentes.*

*Defiende las decisiones tomadas aunque personalmente no las suscriba completamente.*

*Desempeña sus actividades invirtiendo el tiempo y la energía necesarios para conseguir los objetivos de la organización.*

*Respeto reglas y procedimientos vigentes de manera correcta y objetiva.*

*Se comporta de acuerdo con los valores y expectativas de la organización.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Actuamos de manera autónoma y tomamos decisiones****Descripción:**

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

*Emprende acciones definidas y orientadas sopesando las ventajas e inconvenientes de las diferentes opciones.*

*Llega a acuerdos acerca de cómo se implementan soluciones en colaboración con otras instancias.*

*Resuelve las situaciones problemáticas basándose en sus propios conocimientos y experiencia.*

*Resuelve los problemas de forma autónoma en su ámbito de actuación.*

*Toma decisiones pertinentes y oportunas habida cuenta de la información de que dispone.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Planificamos y gestionamos****Descripción:**

Establecemos, de acuerdo con la estrategia y de manera proactiva, los objetivos y las prioridades, prevemos los obstáculos, definimos las acciones, los plazos y los medios necesarios, hacemos el seguimiento de los proyectos y adaptamos las actuaciones para alcanzar los resultados esperados; buscamos la mejora continua y promovemos el cambio centrados en la optimización de los resultados.

*Anticipa soluciones ante futuros obstáculos.*

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

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

*Planifica acciones teniendo en cuenta los medios y recursos de los que dispone.*

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

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Analizamos la información

**Descripción:**

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

*Analiza datos y detecta las incongruencias en ellos.*

*Contrasta las informaciones recibidas cuando duda de su autenticidad o veracidad o si resultan poco claras.*

*Distingue las informaciones pertinentes de las que carecen de interés en el ámbito de su misión.*

*Entresaca rápidamente lo esencial dentro de un gran volumen de informaciones, lo que le permite sacar conclusiones pertinentes.*

*Examina las informaciones recibidas y solicita información adicional si es preciso.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Integramos la información

**Descripción:**

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

*Busca informaciones adecuadas entre un gran número de fuentes para sustentar informes llegando a conclusiones lógicas.*

*Establece las relaciones adecuadas entre las diferentes reglamentaciones.*

*Extrae conclusiones correctas en base a multitud de informaciones.*

*Integra informaciones fragmentadas para llegar a conclusiones lógicas.*

*Sugiere alternativas para lograr soluciones.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Innovamos y fomentamos la creatividad****Descripción:**

Aportamos ideas nuevas, imaginativas y originales y fomentamos que los demás lo hagan; las ponemos en práctica para generar valor.

*Descubre nuevas relaciones entre datos existentes.*

*Enfoca las situaciones desde perspectivas novedosas.*

*Pone en práctica nuevas ideas que aportan valor.*

*Relaciona las ideas de los demás en una nueva forma de pensar.*

*Se percata de aspectos desconocidos que no se derivan de contenidos existentes.*

*Sugiere ideas originales y desconocidas en su propia área de especialidad.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Influimos****Descripción:**

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

*Combina creatividad y saber hacer técnico en sus argumentos.*

*Crea acuerdos de ganar-ganar ponderando consecuencias, proponiendo alternativas y adoptando un enfoque positivo de la legislación.*

*Es capaz de llegar a soluciones satisfactorias para todas las partes en sus campos de negociación.*

*Negocia con talante constructivo sobre situaciones difíciles, y propone soluciones y compromisos realistas.*

*Propone alternativas controladas para convencer a los demás.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Dirigimos

**Descripción:**

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

*Combina las competencias de las diferentes personas colaboradoras en busca de la complementariedad más eficaz.*

*Coordina las actividades de los diferentes miembros del equipo.*

*Dirige a los integrantes hacia un mismo objetivo organizativo.*

*Evalúa y realiza un seguimiento de la contribución de cada persona colaboradora.*

*Indica directrices, guías y criterios sobre la manera en que deben ser alcanzados los objetivos de la organización.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Motivamos

**Descripción:**

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

*Contagia ilusión y transmite el valor y el sentido de cada actividad o proyecto.*

*Establece de forma dialogada criterios de desempeño, clarifica expectativas y reconoce las contribuciones de las personas devolviendo información de forma continuada.*

*Favorece la delegación responsable, capacitando y asignando recursos a las personas colaboradoras.*

*Genera confianza en las personas del equipo y les apoya en las dificultades.*

*Transmite su saber hacer y su experiencia “sobre el terreno” a las personas colaboradoras.*

## MAPA DE COMPETENCIAS POR NIVELES

### 7.4. Nivel 26-30

- Nos comprometemos
- Planificamos y gestionamos
- Desarrollamos y compartimos visión estratégica
- Innovamos y fomentamos la creatividad
- Conceptualizamos
- Influimos
- Construimos y desarrollamos relaciones
- Motivamos
- Desarrollamos
- Inspiramos
- Gestionamos el cambio

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Nos comprometemos

**Descripción:**

Sentimos como propios los objetivos de la Junta de Andalucía en sus distintos niveles y nos implicamos con las obligaciones personales y profesionales y organizacionales; somos conscientes y asumimos nuestras responsabilidades y valoramos nuestra contribución a los resultados de la organización.

*Asume responsabilidades e iniciativas para mejorar la Junta de Andalucía.*

*Busca activamente oportunidades para cumplir con los objetivos y misión de la Junta de Andalucía.*

*Defiende las decisiones tomadas aun cuando personalmente no las suscriba completamente.*

*Muestra disposición a realizar esfuerzos importantes en beneficio de la organización.*

*Se basa en los valores de la Junta de Andalucía para clarificar las alternativas y tomar las decisiones adecuadas.*

*Asume la responsabilidad de los errores que se producen.*

*Define soluciones ambiciosas y realistas tanto para sí como para su equipo.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Planificamos y gestionamos

**Descripción:**

Establecemos, de acuerdo con la estrategia y de manera proactiva, los objetivos y las prioridades, prevemos los obstáculos, definimos las acciones, los plazos y los medios necesarios, hacemos el seguimiento de los proyectos y adaptamos las actuaciones para alcanzar los resultados esperados; buscamos la mejora continua y promovemos el cambio centrados en la optimización de los resultados.

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

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

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

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

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

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

*Trata de optimizar los resultados de la organización.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

## Desarrollamos y compartimos visión estratégica

### Descripción:

Preveemos los cambios en el entorno y analizamos su impacto a medio y largo plazo en la organización para conducirla como un sistema integral orientado a la mejor satisfacción de todas las personas y entidades afectadas por la actividad, en beneficio de la sociedad y para posibilitar la cohesión social y una democracia de calidad; comprendemos las consecuencias de nuestras decisiones en la Junta de Andalucía y en el entorno; explicamos nuestra visión a toda la organización.

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

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

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

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

*Transmite la visión estratégica a los demás.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

## Innovamos y fomentamos la creatividad

### Descripción:

Aportamos ideas nuevas, imaginativas y originales y fomentamos que los demás lo hagan; las ponemos en práctica para generar valor.

*Aplica nuevos enfoques a problemas y situaciones existentes.*

*Descubre combinaciones de posibilidades que no resultan obvias.*

*Descubre nuevas relaciones entre datos anteriores.*

*Enfoca e invita a los demás a abordar las situaciones desde nuevas perspectivas.*

*Fomenta actitudes para superar las inercias.*

*Pone en práctica nuevas ideas que aportan valor.*

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

*Conoce el perfil creativo del equipo y fomenta los conocimientos interdisciplinares.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Conceptualizamos

**Descripción:**

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

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

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

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

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

*Utiliza modelos conceptuales.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Influimos

**Descripción:**

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

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

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

*Negocia situaciones difíciles con talante constructivo.*

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

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

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Construimos y desarrollamos relaciones****Descripción:**

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

*Desarrolla relaciones formales e informales favorables a la organización.*

*Identifica potenciales alianzas estratégicas para la organización.*

*Mantiene los contactos necesarios para seguir en la vanguardia más innovadora en su área.*

*Mantiene una buena relación de confianza con personas de niveles jerárquicos superiores e inferiores.*

*Promueve y desarrolla alianzas estratégicas para la organización.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Motivamos****Descripción:**

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

*Establece de forma dialogada criterios de desempeño, clarifica expectativas y reconoce las contribuciones de las personas devolviendo información de forma continuada.*

*Establece relaciones de colaboración con los miembros de su equipo.*

*Favorece la delegación responsable, capacitando y asignando recursos a las personas colaboradoras.*

*Invita a las personas colaboradoras a que aporten sus ideas y opiniones de manera que puedan realizar su propia contribución.*

*Solicita consejo a los colaboradores y las colaboradoras antes de tomar decisiones importantes.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Desarrollamos

**Descripción:**

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

*Alienta a las personas colaboradoras a que conozcan sus fortalezas y sus áreas de mejora.*

*Devuelve información, sea esta positiva o negativa, en función de la sensibilidad de la persona colaboradora a la que se dirige.*

*Establece un diálogo con las personas colaboradoras respecto de las necesidades y expectativas de desarrollo enfocándolas correctamente.*

*Facilita medios a los colaboradores y las colaboradoras para que se desarrollen y supervisa la progresión.*

*Pondera el desempeño positivo de la persona colaboradora.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Inspiramos

**Descripción:**

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

*Actúa como referente de la organización, dentro y fuera de ella.*

*Comunica la visión de la organización a través de su lenguaje y su conducta de forma motivadora.*

*En cada decisión, se guía por los valores de la Junta de Andalucía.*

*Su actitud es un claro referente de actuación dentro de la organización.*

*Transmite la visión y los valores en las relaciones externas.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

## Gestionamos el cambio

### Descripción:

Identificamos y comprendemos rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto buscados como sobrevenidos, tanto internos como externos; comprendemos y apreciamos perspectivas diferentes, cambiamos convicciones y conductas para adaptarnos rápidamente a diversas situaciones, contextos, medios y personas y revisamos nuestra actuación; minimizamos los riesgos y subrayamos las oportunidades al tiempo que acompañamos a las personas afectadas en el proceso y les ofrecemos una visión positiva; prevemos e influimos activamente en los acontecimientos.

*Explora las oportunidades del entorno y diseña estrategias para su mejor aprovechamiento.*

*Expresa de forma comprensible y asumible los escenarios futuros y los hace deseables.*

*Señala los aspectos positivos y las posibilidades que ofrecen los cambios.*

*Expresa confianza en la situación futura.*

*Escucha y aprecia las opiniones de las personas afectadas por los cambios.*

*Atiende, en la medida de lo posible las sugerencias para afrontar los cambios.*

*Comprende y aprecia perspectivas diferentes.*



## ACTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS PARA NIVELES 26-30

Después de varios años de utilización del Diccionario de Competencias Genéricas para niveles 26-30 en la evaluación de competencias del personal directivo de la Junta de Andalucía, se detectó la necesidad de realizar una revisión de las definiciones recogidas en su texto.

Este trabajo se realizó con el apoyo y la colaboración del departamento de Psicología Social de la Universidad de Sevilla y el departamento de Psicología Social, Básica, y Metodología de la Universidad de Santiago de Compostela, mediante una metodología participativa.

El proceso se inició con un análisis preliminar de la importancia, contenido e indicadores conductuales de las competencias genéricas

incluidas en el mapa de niveles 26-30, realizándose un cuestionario on-line que fue contestado por 916 personas directivas de la Junta de Andalucía. Posteriormente, fue sometido a la valoración de un grupo de expertos, personas directivas que han pasado por los programas formativos para la dirección y que están implicadas en los diferentes proyectos de competencias genéricas y técnicas de la institución.

El documento resultante, sufrió una revisión semántica de las 11 competencias y sus comportamientos, y una reorganización de ítems según los criterios de expertos de ambas universidades.

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Compromiso con los objetivos y resultados

**Descripción:**

Identificarse con los objetivos de la Junta de Andalucía, implicarse con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales contraídas en su puesto de trabajo, asumir responsabilidades y entender la contribución de su trabajo a los resultados de la organización o del servicio al que pertenece.

*Identificarse con los objetivos de la Junta de Andalucía.*

*Implicarse personal y profesionalmente para cumplir con los objetivos y misión con excelencia.*

*Asumir responsabilidades y tomar la iniciativa y buscar oportunidades para cumplir con los objetivos marcados por la organización.*

*Entender el valor y la importancia de la contribución de su trabajo a los resultados de la organización.*

*Demostrar resiliencia (capacidad de sobreponerse a las dificultades).*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Desarrollo y transmisión de la visión estratégica

**Descripción:**

Clarificar la misión, desarrollar visión estratégica, compartirla con el equipo y prever los cambios en el entorno y su influencia en la visión. Desarrollar, transmitir y explicar las orientaciones necesarias para adaptarla a los cambios, garantizando el logro de la misión.

*Clarificar la misión y desarrollar visión estratégica, mostrando conciencia de lo público.*

*Anticipar los cambios en el entorno que pudieran afectar a la misión de la organización.*

*Organizar y desarrollar actuaciones y recursos, de forma estratégica, para lograr los objetivos de la Junta de Andalucía.*

*Identificar las potenciales consecuencias de las decisiones tomadas para el logro de objetivos y el cumplimiento de la misión de la organización.*

*Explicar y compartir la visión estratégica a los demás.*

*Identificar y gestionar los grupos de actores implicados.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Planificación y gestión****Descripción:**

Establecer los objetivos y prioridades de modo activo, adaptándose a la estrategia general de la institución o servicio al que pertenece; prever y anticipar los obstáculos que pudieran producirse en los proyectos encomendados; seguir y evaluar la implementación de los proyectos, y procurar la optimización continua de los resultados estableciendo medios para corregir las diferencias en el caso de que las hubiera.

Establecer objetivos y prioridades de modo activo, a medio y largo plazo, de acuerdo a la estrategia de la organización.

Prever y anticiparse a los obstáculos, definiendo soluciones ambiciosas y realistas.

Establecer de planes de operación de los proyectos, definiendo acciones, plazos y medios para los mismos.

Realizar seguimiento, medir y evaluar los resultados.

Establecer procedimientos para la optimización de los resultados, implementando medios para la mejora continua.

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Innovación y creatividad****Descripción:**

Tener creatividad, generando ideas nuevas y útiles para la organización, estimular a que lo hagan los demás y participar en la implementación de dichas ideas.

*Aportar nuevas ideas creativas y útiles para el cumplimiento de la misión y para la organización.*

*Aplicar nuevos enfoques a problemas y situaciones existentes.*

*Estimular a las demás personas de la organización para que generen nuevas ideas para mejorar la calidad del servicio prestado.*

*Poner en marcha las nuevas ideas que generen valor para la organización.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Pensamiento global

**Descripción:**

Pensar de modo global considerando la organización en su conjunto y su contexto y desarrollar soluciones prácticas basadas en cuadros teóricos/conceptuales.

*Pensar de forma global, sin perderse en los detalles.*

*Desarrollar soluciones adecuadas al contexto, basadas en modelos conceptuales o teóricos.*

*Emplear marcos de reflexión abstractos y generales para formular soluciones concretas.*

*Extraer los temas clave de los contextos complejos, ambiguos y rápidamente cambiantes.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Influencia

**Descripción:**

Comunicar las ideas propias y de la organización, de forma que sean entendidas y aceptadas por los demás; entender las necesidades e intereses de los demás e integrarlos y crear sinergias de ganancia mutua a través de negociaciones eficaces con la organización.

*Ofrecer a los superiores un asesoramiento franco, honesto, preciso, completo y a tiempo para implementar políticas y programas de Gobierno.*

*Lograr una comunicación efectiva para que los demás conozcan y compartan las ideas propias y de la organización.*

*Escuchar activamente y entender las emociones, necesidades e intereses de los demás, integrándolos para el mejor cumplimiento de la misión.*

*Conseguir la creación de sinergias y situaciones de ganancia mutua.*

*Llevar a cabo negociaciones constructivas incluso en situaciones de dificultad.*

*Utilizar argumentos persuasivos en la negociación.*

*Saber adaptar la comunicación a los distintos contextos.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Construcción y desarrollo de relaciones****Descripción:**

Establecer una red de contactos útiles para la organización que permitan mantener relaciones formales e informales de confianza; crear situaciones de intercambio con los demás miembros del equipo, así como con otras personas internas o externas a la organización que beneficien a la misma y afrontar dificultades puntuales en las relaciones, así como realizar alianzas estratégicas que tengan una repercusión positiva en la organización.

*Establecer relaciones de confianza y entendimiento con personas de nivel jerárquico superior e inferior.*

*Mantener una red de contactos formales e informales útiles para la organización.*

*Lograr intercambios ventajosos para la organización.*

*Valorar la diferencia y la diversidad y afrontar positivamente y con flexibilidad situaciones de dificultad en las relaciones personales.*

*Realizar alianzas estratégicas que repercutan positivamente en la organización.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Liderazgo y motivación****Descripción:**

Adaptarse a las personas que se lidera de modo que se logre motivar y fomentar la participación de los demás; establecer objetivos de desempeño de forma coordinada, reconociendo y valorando las aportaciones de los demás, y delegar funciones y compartir las responsabilidades de acuerdo con las capacidades y medios disponibles en la organización.

*Liderar de forma adaptativa, motivando e involucrando a los demás.*

*Establecer objetivos de desempeño, de forma dialogada y conjunta con cada persona del equipo.*

*Compartir la información y dar participación en la toma de decisiones a las personas del equipo.*

*Mostrar reconocimiento y valoración de las aportaciones de las personas del equipo.*

*Conseguir la delegación y distribución de funciones de acuerdo con las capacidades de las personas y los recursos disponibles.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Desarrollo profesional

**Descripción:**

Exponer con claridad qué se espera de los demás y entender sus expectativas, reconocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Facilitar y promover el progreso personal y profesional propio y de los demás miembros del equipo, fomentando y potenciando las competencias por medio de aprendizajes formales e informales.

*Transmitir con claridad las expectativas sobre el desempeño y rendimiento de las personas del equipo.*

*Comprender y facilitar las expectativas laborales de las personas del equipo.*

*Facilitar la identificación y reconocer los puntos fuertes y las áreas de mejora de las personas del equipo.*

*Promover el progreso personal y profesional propio y de los demás.*

*Fomentar el desarrollo de las competencias de las personas del equipo a través de aprendizajes formales e informales.*

COMPETENCIA

COMPORTAMIENTO

## Capacidad para inspirar

**Descripción:**

Difundir y comportarse con integridad, conforme a los valores de la Junta de Andalucía y utilizarlos como guía y referente en la actuación. Contribuir a generar y mantener un clima de entusiasmo por el proyecto conjunto y servir de ejemplo para las demás personas.

*Difundir y comportarse con integridad conforme a los valores de la Junta de Andalucía.*

*Utilizar los valores de la Junta de Andalucía como guía y referente en el desempeño de las tareas y obligaciones del trabajo.*

*Desarrollar y mantener un clima de entusiasmo por el proyecto conjunto.*

*Asumir el papel de referente, actuando como un ejemplo ante las demás personas.*

## COMPETENCIA

## COMPORTAMIENTO

**Gestión del cambio****Descripción:**

Identificar y comprender rápidamente los cambios del entorno, planteando y evaluando las diferentes oportunidades que se generen. Ajustar el propio comportamiento para facilitar la adaptación al cambio. Revisar y hacer el seguimiento de las actuaciones realizadas en el proceso de cambio, minimizando los riesgos y potenciando las oportunidades que puedan aparecer. Ser capaz de apoyar a las personas afectadas por el cambio y ofrecer una visión positiva del mismo.

*Identificar y comprender con rapidez los cambios del entorno y apreciar las diferentes perspectivas.*

*Identificar las oportunidades y dificultades existentes en el proceso de cambio.*

*Saber trabajar con incertidumbre y revisar las propias acciones desarrolladas en el proceso de cambio y modificarlas si fuera necesario.*

*Estimular la participación de los demás, minimizando las resistencias y potenciando los factores que favorecen el cambio de la organización.*

*Identificar los efectos que tiene el proceso de cambio en las personas, dando una información suficiente y clarificadora.*

*Escuchar y prestar apoyo a las personas afectadas por el cambio.*

*Ofrecer y transmitir una visión positiva hacia el cambio.*

cor