

2010/12

**PROGRAMA FORMATIVO
DE DESARROLLO COMPETENCIAL**

ANEXO Apartado 7

III Plan de Formación y Desarrollo del P.A.S.



ANEXO
Apartado 7
III Plan de Formación y
Desarrollo del P.A.S.

PROGRAMA FORMATIVO
DE DESARROLLO COMPETENCIAL

Universidad de Sevilla

MARZO – 2010



ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	5
<i>Texto incluido en el portal de competencias de la aplicación informática.</i>	
2. DICCIONARIO	7
<i>Competencias con definición.</i>	
3. DIRECTORIO	8
<i>Competencias con definición de niveles.</i>	
4. EVIDENCIAS	14
<i>Preguntas por niveles de competencias.</i>	
5. CATÁLOGO	20
<i>Posicionamiento de puestos –tanto funcionarios como laborales- con niveles requeridos.</i>	
6. PROGRAMA DE DESARROLLO FORMATIVO EN COMPETENCIAS	33



1. INTRODUCCIÓN

Ante todo, queremos darle la bienvenida al portal de gestión de competencias e informarle brevemente acerca de los contenidos y propósito de este portal.

La Dirección de Recursos Humanos, a través del Área de Desarrollo del Personal, ha diseñado y puesto en marcha un sistema de gestión de competencias aplicables al colectivo PAS de la Universidad de Sevilla.

Entre las competencias que se van a desarrollar, se encuentran las denominadas genéricas o transversales, que nos afectan a todos los componentes de la plantilla.

Son las siguientes:

- 1º.- Comunicación**
- 2º.- Liderazgo desarrollador**
- 3º.- Mejora continua e innovación**
- 4º.- Organización y planificación**
- 5º.- Orientación al cliente**
- 6º.- Trabajo en equipo**

¿Qué debes saber sobre las competencias?:

1º.- ¿Qué son? : Un conjunto de actitudes, aptitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren a la persona para que desarrolle su trabajo con excelencia.

Dentro de cada competencia existen distintos niveles de comportamientos que irán en correspondencia con el nivel de responsabilidad y complejidad técnica de los distintos puestos de trabajo, tanto de PAS laboral como funcionario.

2º.- El objetivo de este sistema de gestión de competencias: desarrollar y formar a las personas sobre las competencias que requiere su puesto de trabajo, cuando se detecte una carencia o insuficiencia en las mismas.

3º.- ¿Cómo se realizará esa detección? Mediante una autoevaluación que realizará cada trabajador. Para ello, facilitamos un cuestionario de 60 preguntas que podrá cumplimentar fácilmente, marcando la opción que considere oportuna entre las cuatro propuestas para cada pregunta formulada.

Este mismo cuestionario se facilitará a su evaluador al objeto de que realice la oportuna validación.

Concluido lo anterior, los resultados de ambos cuestionarios quedarán registrados automáticamente en la aplicación informática para la gestión de competencias.

5º.- ¿Cómo se valoran los resultados? A través de un sistema objetivo de cuantificación de las respuestas obtenidas que proporciona la aplicación de gestión.

6º.- **¿Cómo puedo acceder al cuestionario?** Indicando su usuario virtual y clave en el recuadro que aparece a continuación.

usuario
clave

Este cuestionario estará disponible durante 10 días a partir de la fecha que se establezca, y podrás cumplimentarlo y modificarlo durante ese tiempo. Cuando termines deberás pulsar "enviar", entonces dejará de estar disponible y se grabará automáticamente en la aplicación de gestión.

7º.- **¿Qué ocurre después?** Una vez concluida la valoración sobre el nivel de competencias que posee, podrá consultar los resultados de la evaluación y el plan de desarrollo individual asignado en este portal. También su evaluador podrá acceder esa información.

Este plan de acción podrá conllevar:

- la asistencia a cursos de formación específicos para el desarrollo de la competencia o competencias que necesites mejorar.
- La realización de actividades grupales de intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- La tutorización individual o colectiva y el seguimiento de actividades previamente diseñadas.

IMPORTANTE

La participación en este plan de desarrollo individual es voluntaria excepto para las personas que firmaron su aceptación al nivel II del complemento para la mejora de los Servicios.

Es imprescindible realizar el cuestionario propuesto para comenzar el proceso de desarrollo competencial.

Le damos las gracias por su colaboración.



2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Relación alfabética de competencias y su definición.

Comunicación

Recoger y analizar la información y el conocimiento, tanto internos como externos, relacionados con la Organización y transmitir verbalmente y/o por escrito informaciones, ideas y opiniones fluidamente y con precisión, siendo receptivo y deduciendo los datos de interés de las ideas, opiniones o manifestaciones de las personas en general (clientes, grupos de interés, personal...).

Liderazgo Desarrollador

Dirigir y organizar la actividad de los colaboradores de su equipo, asignándoles y delegándoles responsabilidades, ayudando a los colaboradores a planificar, evaluar y mejorar su rendimiento y cualificación profesional, proporcionándoles formación, experiencia, apoyo y oportunidades. Potenciar el desarrollo de los colaboradores y transmitir los valores deseados.

Mejora Continua e Innovación

Afrontar retos y necesidades de cambio con receptividad, flexibilidad, positivismo y proactividad, colaborando, apoyando e impulsando su desarrollo e implantación en la organización, identificando oportunidades de mejora e implicándose y comprometiéndose en la mejora continua y en la innovación como fuentes sostenibles de eficiencia, servicio y rentabilidad.

Organización y Planificación

Organizar y planificar el trabajo propio y ajeno, atendiendo las prioridades y los recursos humanos y técnicos disponibles, de forma autónoma y eficiente, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados estableciendo acciones retadoras y realistas, su asignación en el tiempo, así como siguiendo y evaluando su avance y resultados.

Orientación al Cliente

Conocer y demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas del cliente interno y/o externo, sus requerimientos en el presente o en el futuro y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización, procurando hacerlo con la máxima calidad y de acuerdo al marco establecido.

Trabajo en Equipo

Cooperar eficazmente con otros, conocer y controlar las emociones, adoptar una actitud empática y social para comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que se manifiestan en el trabajo, armonizando intereses en la consecución de objetivos comunes y manteniendo el nivel de eficacia y eficiencia.

3. DIRECTORIO DE COMPETENCIAS

Comunicación

Recoger y analizar la información y el conocimiento, tanto internos como externos, relacionados con la Organización y transmitir informaciones, ideas y opiniones fluidamente y con precisión, siendo receptivo y deduciendo los datos de interés de las ideas, opiniones o manifestaciones de las personas en general (clientes, grupos de interés, personal...).

- 1** Conoce los flujos de información de la organización, recibiendo y proporcionando toda la información que pueda ser útil para su trabajo y para sus compañeros o clientes por los canales establecidos. Trata con discreción la información de la que dispone y se expresa con corrección, de forma exacta y fidedigna. Transmite datos de forma clara, tanto verbalmente como por escrito.
- 2** Busca y mantiene actualizada periódicamente la información que necesita, tanto la interna como la externa, a través de las herramientas más adecuadas, la contrasta y verifica, sintetizando los conceptos de interés y transmitiéndolos por los canales usuales, claramente y de forma correcta. Evidencia un buen nivel de expresión y vocabulario y un lenguaje espontáneo.
- 3** Conoce y utiliza las fuentes donde se genera la información y sabe seleccionarla y gestionarla, permitiendo que sea compartida y accesible a las diferentes áreas y miembros de la organización. Comunica con los demás de forma empática, generando confianza y fiabilidad en sus manifestaciones, dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional adecuado. Suele ser punto de referencia en discreción, confidencialidad y para confirmar datos. Escucha y pregunta cuando y a quien corresponde, comprendiendo la dinámica del grupo y de las personas.
- 4** Transmite credibilidad y sinceridad, convence, argumentando de manera coherente, con precisión y justificando los contenidos. Suele ser rápido y eficaz respondiendo a preguntas de sus interlocutores, improvisando cuando es necesario. Maneja la comunicación no verbal para conseguir el efecto deseado en el interlocutor. Utiliza los medios técnicos más innovadores, como páginas web, diagramas, presentaciones, etc.
- 5** Detecta las carencias existentes, busca y genera información, procesándola para su adecuada transmisión a los grupos de interés como módulo de soporte en la estrategia organizacional, definiendo sus niveles de confidencialidad y estableciendo políticas y flujos para la misma a medio y largo plazo. Expresa, desarrolla y transmite argumentos complejos, con riqueza de léxico y convicción. Establece líneas de actuación para transmitir la información. De su discurso emanan los valores de la organización.
- 6** Fomenta un estilo de comunicación abierto, continuo y transparente. Diseña acciones de comunicación de amplio alcance e impacto. Se preocupa por conocer las necesidades de información y comunicación de las audiencias y las satisface proponiendo a la Organización mejoras en los canales, procesos o sistemas de información y comunicación.

Liderazgo Desarrollador

Dirigir y organizar la actividad de los colaboradores de su equipo, asignándoles y delegándoles responsabilidades, ayudando a los colaboradores a planificar, evaluar y mejorar su rendimiento y cualificación profesional, proporcionándoles formación, experiencia, apoyo y oportunidades. Potenciar el desarrollo de los colaboradores y transmitir los valores deseados.

- 1** Da instrucciones adecuadas, informando y dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias, incluso denegando peticiones no razonables para lo establecido y estableciendo límites de comportamiento y para el desarrollo del trabajo.
- 2** Establece estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en el cumplimiento de la operativa o demandas. Delega tareas para potenciar la participación responsable. Distribuye racionalmente el trabajo y da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo.
- 3** Compara sistemáticamente el rendimiento con los estándares, establece consecuencias y dialoga abiertamente con los demás para tratar los problemas de rendimiento que estos plantean. Conoce el perfil profesional de cada miembro. Detecta las habilidades personales y las refuerza. Valora el esfuerzo individual, reconociéndolo. Proporciona formación y experiencias en el trabajo que sirven para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta.
- 4** Transmite una visión positiva sobre las personas. Individual y colectivamente alienta y reconoce los esfuerzos y logros de los profesionales. Se involucra, prioriza e impulsa el desarrollo de sistemas de identificación y desarrollo del talento, generando oportunidades y aprovechando el potencial existente.
- 5** Tiene un carisma genuino, comunica una visión de futuro que genera credibilidad, entusiasmo, ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo, promoviendo un ambiente de reto y aprendizaje continuo entre las personas de la organización.

Mejora Continua e Innovación

Afrontar necesidades de cambio con receptividad, flexibilidad, positivismo y proactividad, colaborando, apoyando e impulsando su desarrollo e implantación en la organización, identificando oportunidades de mejora y comprometiéndose en la mejora continua y en la innovación.

- 1** Se esfuerza por hacer las cosas eficazmente y cada vez mejor, prestando atención a aquellos aspectos que hay que corregir o desarrollar. Adopta una actitud abierta ante los cambios. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás. Valora lo diferente, sin descartarlo de entrada.
- 2** Ejecuta las tareas encomendadas con agilidad, corrección y calidad. Reconoce posibles mejoras en sus acciones habituales y actúa con iniciativa para resolver los problemas, siendo flexible al ejecutar las actividades, adaptando la forma de actuar para alcanzar los objetivos previstos. Es receptivo a las novedades y los cambios, y se adapta a ellos sin dificultad.
- 3** Actúa y responde de un modo rápido y eficaz, con suficiente autonomía para no trasladar problemas. Supera los obstáculos e identifica oportunidades de mejora. Define y propone alternativas operativas y técnicas para mejorar. Adapta su comportamiento a la situación o a las personas, colaborando en el cambio, aprendiendo con rapidez lo nuevo.
- 4** Actúa rápida y eficazmente en situaciones críticas puntuales. Se mantiene al día, conoce y sigue su ámbito de actuación, creando oportunidades de mejora y minimizando problemas que puedan surgir. Se anticipa a los cambios que sean beneficiosos, aportando y proponiendo ideas novedosas. Hace de las incidencias una oportunidad de mejora de los resultados, que transmite e implementa como cambios y nuevas formas de hacer para mejorar, alineando innovación y eficacia.
- 5** Domina las claves de su actividad y se muestra flexible y creativo a la hora de adaptar los planes en marcha a las necesidades cambiantes del servicio, del entorno y de la organización, anticipándose a oportunidades y/o problemas específicos que no son evidentes para otros. Pone en marcha acciones para crear oportunidades o evitar crisis. Desarrolla y gestiona sistemas, procedimientos y proyectos innovadores, asegurando la participación de todos en su ámbito de responsabilidad. Procura adecuar y viabilizar estas iniciativas, influyendo y generando compromisos entre las partes implicadas en el proceso de cambio.
- 6** Se anticipa a situaciones de gran complejidad y dimensión, patrocinando e impulsando iniciativas estratégicas, y siendo consciente de los requerimientos sociológicos que implican, más allá de los operativos y técnicos. Transmite entusiasmo y positivismo en relación a lo nuevo y al futuro, identificando pautas o tendencias poco obvias, cuestionando lo establecido y promoviendo ideas innovadoras en la gestión y mejora de la consecución de los objetivos estratégicos de la Organización.

Organización y Planificación

Organizar y planificar el trabajo propio y ajeno, atendiendo las prioridades y los recursos humanos y técnicos disponibles, eficientemente, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados estableciendo acciones retadoras y realistas, su asignación en el tiempo, así como siguiendo y evaluando su avance y resultados.

- 1** Posee el criterio necesario para organizar su trabajo diario. Es capaz de ejecutar las actividades planificadas por otros cumpliendo los plazos marcados. Muestra interés por clarificar los pasos a seguir en la realización de un trabajo, diferenciando las secuencias de actividades de acuerdo con unas pautas o prioridades.
- 2** Distribuye las tareas a realizar en función del tiempo disponible y del carácter urgente o importante de las mismas. Prevé una secuencia de trabajo y distribuye las actividades y recursos de acuerdo con las necesidades o prioridades previstas, estimando los esfuerzos necesarios para su ejecución.
- 3** Planifica y dimensiona actividades o proyectos con rigor, metodología y seguridad, manejando las variables de inversión o coste, tiempo, calidad, recursos, documentación y alcance. Utiliza modelos y herramientas para la planificación de las actividades y recursos de acuerdo con las necesidades o prioridades previstas. Define riesgos del Proyecto/Objetivo y posibles soluciones. Revisa su planificación periódicamente; detecta incidencias y actúa en consecuencia para solucionarlas.
- 4** Canaliza las actuaciones de los distintos miembros del equipo participativamente, fijando objetivos y controlando su cumplimiento. Establece pautas sobre el calendario de ejecución, racionalizando su trabajo y el de los demás. Realiza un control y seguimiento constante de las actividades o proyectos anticipándose a incidencias de gran magnitud. Es capaz de superar con éxito las dificultades que aparecen a lo largo de las actividades, involucra a clientes internos/externos.
- 5** Define prioridades y planifica las tareas de manera sistemática, previendo imprevistos y realizando correcciones con objeto de cumplir los plazos previstos sin merma de la calidad de los resultados. Anticipa y evalúa los momentos claves y las barreras potenciales en las distintas etapas de un plan de acción. Planifica a largo plazo, implementando las estrategias de la organización en su ámbito de responsabilidad, para lo que dimensiona recursos, estructura equipos multidisciplinares, internos y externos, coordinando su ejecución y estableciendo sistemas de seguimiento y control.
- 6** Realiza planificaciones estratégicas, desarrollando planes de alto impacto en la organización, cuyas desviaciones inciden directamente sobre el cumplimiento de los objetivos generales. Identifica necesidades organizativas y de recursos futuros, estableciendo el dimensionamiento y la secuencialidad correspondientes.

Orientación al Cliente

Conocer y demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas del cliente interno y/o externo, sus requerimientos en el presente o en el futuro y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización, procurando hacerlo con la máxima calidad y de acuerdo al marco establecido.

- 1** Es sensible a los sentimientos de los demás y atiende correctamente a los clientes internos y/o externos, entiende sus ideas y preocupaciones ofreciendo respuestas y soluciones para satisfacer sus demandas, utilizando los usos, costumbres y canales adecuados para la convivencia y prestación del servicio.
- 2** Mantiene una comunicación permanente con el cliente estableciendo lazos personales para identificar sus necesidades, ofreciéndole soluciones para satisfacerlas, mostrándole apertura, disponibilidad y trato amable y cordial. Es bien considerado por los demás y trata de resolver los problemas racionalmente, dialogando y evitando que perduren y se enquisten. Se gana la confianza del cliente.
- 3** Mantiene una actitud de total disponibilidad y compromiso. Intenta mejorar de forma constante el servicio prestado. Ejerce de asesor del cliente interno y/o externo, ofreciendo y transmitiendo su conocimiento sobre nuevas necesidades del cliente y posibles soluciones a problemas concretos. Se esfuerza por resolver los problemas rápidamente y sin demora. Analiza su nivel de satisfacción, reaccionando constructivamente ante las quejas y realizando propuestas de mejora. Intenta que los conflictos que se generan se resuelvan satisfactoriamente, mediando y apoyando con equidad y pragmatismo entre las partes.
- 4** Conoce en profundidad las claves de sus clientes, busca información sobre sus verdaderas necesidades. Se compromete con las mismas adecuando los productos y servicios disponibles a estas necesidades. Se anticipa así a los requerimientos del cliente y éste a su vez le reconoce su trabajo. Persuade, convence e influye en las decisiones del cliente. Intuye posibles conflictos y los previene. Identifica los aspectos más relevantes del conflicto y sus causas y adopta una posición ponderada y constructiva para negociar y alcanzar acuerdos satisfactorios para ambas partes, incluso buscando alianzas sostenibles.
- 5** Actúa como consejero personal de confianza, involucrándose en la toma de decisiones, recomendando diferentes enfoques de acción a los solicitados y ofreciendo su propia opinión sobre las necesidades, problemas y oportunidades para el cliente. Persuade y convence a los demás utilizando razones y argumentos de peso, previamente preparados. Trabaja con una perspectiva a largo plazo, busca beneficios futuros para el cliente, estableciendo alianzas a medio plazo en situaciones complejas.
- 6** Anticipa las necesidades y orientación de las partes interesadas. Analiza con perspectiva las respuestas en forma de resultados y formula la estrategia más adecuada para que la organización responda a dichas demandas. Impulsa y anima para el desarrollo e implantación de la cultura y el cambio necesarios, negociando en situaciones complejas y al más alto nivel representativo, con múltiples interlocutores, con intereses contrapuestos, llegando a acuerdos satisfactorios y consiguiendo colaboraciones a largo plazo.

Trabajo en Equipo

Cooperar eficazmente con otros, conocer y controlar las emociones, adoptar una actitud empática y social para comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que se manifiestan en el trabajo, armonizando intereses en la consecución de objetivos comunes y manteniendo el nivel de eficacia y eficiencia.

- 1** Cooperar de buen grado con el grupo, cumple sus tareas y apoya las decisiones del grupo. Comparte con el grupo las inquietudes y dudas, de forma respetuosa y positiva.
- 2** Se ofrece proactivamente a ayudar al resto de los miembros del equipo cuando se lo solicitan. Busca la legitimación de sus ideas e iniciativas en el grupo, respetando, incluso cediendo, ante los demás puntos de vista y aportaciones, que escucha, valora y refuerza en aras de la máxima participación.
- 3** Asume su rol en el equipo para contribuir a su eficacia. Facilita la cooperación en el equipo, manteniendo una actitud abierta ante la opinión de los demás. Procura el aprendizaje a través del diálogo. Solicita opiniones de los demás a la hora de tomar decisiones.
- 4** Anima y motiva a los miembros del equipo, preocupándose por crear y mantener un buen ambiente y relaciones de trabajo, y reconociendo públicamente los logros alcanzados de cualquier miembro del equipo. Actúa de forma conciliadora y responsable cuando surgen discrepancias. Ayuda a integrar en el equipo a nuevos miembros.
- 5** Es capaz de coordinar eficazmente equipos multidisciplinares aportando una visión integradora de diferentes enfoques. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros, contribuyendo activamente a la buena interacción y armonía de todos los miembros y mediando en la resolución de conflictos, a través de su autocontrol y ecuanimidad.
- 6** Promueve y trabaja con grupos internos/externos, con diversas o nuevas formas de colaboración y/o cooperación, incluso autogestionados, con fuertes requerimientos de coordinación en la consecución de metas provechosas para todos y para la organización.

4. EVIDENCIAS

Cuestiones sobre comportamientos que pueden ser medibles y cuantificables.

Comunicación

Recoger y analizar la información y el conocimiento, tanto internos como externos, relacionados con la Organización y transmitir verbalmente y/o por escrito informaciones, ideas y opiniones fluidamente y con precisión, siendo receptivo y deduciendo los datos de interés de las ideas, opiniones o manifestaciones de las personas en general (clientes, grupos de interés, personal...).

Niveles Evidencias

- 1**
 - Argumenta y explica sus mensajes, exponiendo ideas con fundamentos.
 - Escucha y entiende lo que se le dice.
 - Trata la información con discreción.
 - Se expresa con cierta tranquilidad.
 - Conoce los flujos de información necesaria para el desempeño de su puesto de trabajo.
- 2**
 - Busca y mantiene actualizada la información que necesita a través de las herramientas adecuadas.
 - Contrasta y verifica la información recibida.
 - Enlaza ideas y argumentos con soltura al expresarse o al responder.
 - Posee buen nivel de expresión y vocabulario.
 - Lee y conoce las circulares e información relevante de la Universidad.
- 3**
 - Escucha y pregunta cuando y a quién corresponde, comprendiendo la dinámica de las personas y el grupo.
 - Se comunica con los demás de forma empática, generando confianza en su interlocutor.
 - Comunica la información relevante para que sea compartida y accesible a los demás, conociendo y manejando los canales habituales para ello.
 - Elabora escritos expresándose con claridad, coherencia, riqueza de vocabulario y usando correctamente los tecnicismos propios de las materias en que trabaja.
 - Suele ser punto de referencia para confirmar datos, manteniendo al día la información y sus conocimientos.
- 4**
 - Es rápido y eficaz respondiendo a preguntas, improvisando cuando es necesario.
 - Maneja el tono y la comunicación no verbal para conseguir el efecto deseado en el interlocutor.
 - Cuando habla en público, la audiencia capta con claridad el contenido de su mensaje.
 - Transmite credibilidad y sinceridad, convence con sus argumentos por su coherencia y precisión.
 - Utiliza los medios técnicos más innovadores, como páginas web, diagramas, presentaciones, etc.
- 5**
 - Escucha con perspicacia, lee entre líneas y deduce con rapidez la información relevante aunque esta se manifieste veladamente.
 - Consigue influir a través de su discurso, de modo que sus interlocutores o audiencia vean las cosas de otra manera.
 - Comunica percibiendo las consecuencias últimas que pueda tener la información.
 - Detecta las carencias existentes en cuanto a comunicación y busca soluciones factibles.
 - Se anticipa y planifica la información que va a ser necesario difundir.
- 6**
 - Comprende, desarrolla y transmite argumentos complejos, con riqueza de léxico y convicción.
 - De su discurso emanan los valores de la organización.
 - Crea corrientes de opinión a partir de sus mensajes.
 - Determina niveles de confidencialidad y oportunidad de la información dentro de la organización.
 - Analiza las necesidades de información, fomentando la creación de canales de comunicación eficientes.

Liderazgo Desarrollador

Dirigir y organizar la actividad de los colaboradores de su equipo, asignándoles y delegándoles responsabilidades, ayudando a los colaboradores a planificar, evaluar y mejorar su rendimiento y cualificación profesional, proporcionándoles formación, experiencia, apoyo y oportunidades. Potenciar el desarrollo de los colaboradores y transmitir los valores deseados.

Niveles Evidencias

- | Niveles | Evidencias |
|---------|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Atiende a las consultas de sus compañeros contribuyendo a su aprendizaje. • Reconoce el trabajo bien hecho de forma explícita. • Comunica sus iniciativas con claridad. • Actúa para mejorar el clima de trabajo. • Reparte el trabajo de forma equilibrada. |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Delega en sus colaboradores tareas y funciones. • Establece objetivos retadores pero alcanzables. • Hace un seguimiento próximo y constructivo del trabajo de sus colaboradores. • Fomenta la cooperación, alentando el trabajo en equipo. • Estimula la generación de ideas y sugerencias mediante diversos procedimientos. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un clima de trabajo estable. • Conoce a las personas de su equipo, sabe de sus posibilidades y les alienta. • Delega responsabilidades teniendo en cuenta las capacidades de los colaboradores. • Analiza el rendimiento y aporta información y orientación para apoyar o reconducir el trabajo de sus colaboradores. • Es consecuente entre lo que exige a los demás y lo que él mismo hace para lograr los objetivos. |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Establece pautas con su conducta y comunica la visión al equipo. • Potencia el desarrollo de sus colaboradores a través de su orientación y estímulo. • Delega responsabilidades para promover el desarrollo de sus colaboradores. • Impulsa y formaliza sistemas de reconocimiento, individual y colectivo, por la contribución en el logro de los objetivos. • Es valorada su coherencia y credibilidad para dirigir equipos y personas. |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> • A través de sus actuaciones, transmite y ejemplifica la cultura y valores de la Universidad, generando confianza y credibilidad en los demás. • Aprovecha al máximo las sinergias y puntos de encuentro entre las distintas unidades de la Universidad y las convierte en oportunidades para compartir la visión común. • Identifica e impulsa nuevos rumbos y tendencias en la organización del trabajo, más acordes a los retos de futuro de la Universidad. • Fomenta un ambiente de logro, personal y colectivo, promoviendo sistemas y oportunidades de desarrollo profesional. • Es considerado por las personas de la Organización como un líder de referencia. |

Mejora Continua e Innovación

Afrontar retos y necesidades de cambio con receptividad, flexibilidad, positivismo y proactividad, colaborando, apoyando e impulsando su desarrollo e implantación en la organización, identificando oportunidades de mejora e implicándose y comprometiéndose en la mejora continua y en la innovación como fuentes sostenibles de eficiencia, servicio y rentabilidad.

Niveles Evidencias

- 1**
 - Afronta con dinamismo las tareas que se le encomiendan.
 - Se adapta a los modos de hacer y sistemas ya existentes para mejorar su trabajo.
 - Reconoce las limitaciones y puntos débiles en sus procesos y métodos de trabajo.
 - Reflexiona con argumentos sobre cómo hacer las cosas de una forma diferente.
 - Ofrece sus ideas para mejorar el trabajo.
- 2**
 - Ejecuta las tareas encomendadas lo mejor posible.
 - Plantea alternativas respecto al proceso a seguir y los métodos a emplear.
 - Reconoce las mejoras obtenidas por innovar en su trabajo.
 - Identifica carencias y propone soluciones.
 - Responde con agilidad ante problemas y situaciones novedosas.
- 3**
 - Supera los obstáculos e identifica oportunidades de mejora.
 - Propone ideas nuevas, soluciones o alternativas diversas a los problemas o circunstancias que se encuentra.
 - Propone procedimientos, operativas y técnicas para mejorar el trabajo.
 - Tiene en cuenta a quién y cómo afectaría la introducción de cambios.
 - Se anticipa a los problemas actuando proactivamente ante ellos.
- 4**
 - Implementa mejoras, implantando cambios en los procedimientos que optimizan el trabajo.
 - Prepara a las personas y facilita la introducción de cambios en sus quehaceres.
 - Prevé los eventuales riesgos y beneficios derivados de la innovación.
 - Presenta a sus superiores ideas novedosas, actualizadas y contrastadas sobre cambios a introducir en relación a mejorar los resultados.
 - Responde con agilidad ante problemas críticos concretos.
- 5**
 - Potencia, desarrolla y/o gestiona sistemas y procedimientos que suponen mejora en su Organización.
 - Trabaja para que el equipo siempre piense en términos de mejora, solicitando ideas e implementándolas.
 - Facilita la implantación de las iniciativas y comprueba que las acciones de mejora dan los resultados por los que se pusieron en marcha.
 - Identifica necesidades de mejora en situaciones y contextos complejos.
 - Argumenta y convence sobre la necesidad de introducir una innovación.
- 6**
 - Cuestiona lo establecido frente a lo que falta para alcanzar la excelencia, como sistema para identificar mejoras.
 - Impulsa y promueve ideas innovadoras a través de las mejores prácticas.
 - Aplica métodos y soluciones innovadoras, adaptadas al contexto real.
 - Obtiene mejoras relevantes y significativas con los resultados de la innovación.
 - Propicia y fomenta un ambiente de creatividad e innovación en el equipo de trabajo.

Organización y Planificación

Organizar y planificar el trabajo propio y ajeno, atendiendo las prioridades y los recursos humanos y técnicos disponibles, de forma autónoma y eficiente, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados estableciendo acciones retadoras y realistas, su asignación en el tiempo, así como siguiendo y evaluando su avance y resultados.

Niveles Evidencias

- | Niveles | Evidencias |
|---------|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Organiza y distribuye las tareas en el tiempo disponible. • Utiliza algún procedimiento de organización y gestión de su tiempo. • Prevé con anticipación los tiempos y plazos de ejecución. • Distribuye adecuadamente su tiempo en cada tarea. • Se ajusta a los plazos temporales marcados por terceros. |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Establece su programa de trabajo, al menos semanalmente. • Reserva tiempo para incidencias y retrasos para tareas inesperadas. • Repasa y analiza los avances de su actividad habitualmente. • Planifica sus actividades adecuando sus posibilidades, medios y prioridades. • Programa su tiempo y actividad orientándose a la viabilidad de lo que hace. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza modelos y herramientas para la planificación de las actividades. • Planifica y dimensiona actividades o proyectos con rigor. • Define y establece sistemas de control y seguimiento de la planificación prevista. • Establece planes de acción teniendo en cuenta puntos críticos, recursos y plazos disponibles. • Define los riesgos de un proyecto y anticipa alternativas y soluciones a posibles problemas o incidencias. |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene bajo control el avance de las actividades que están bajo su responsabilidad. • Resuelve las incidencias y problemas operativos, priorizándolos y encajándolos en la planificación prevista. • Ante obstáculos e incidencias se orienta hacia la resolución de los problemas, sin dejar que éstos afecten a la terminación del proyecto. • Planifica las tareas del grupo, controlando los medios y los tiempos eficientemente. • Participa en el seguimiento colectivo de la planificación para controlar los resultados. |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Prioriza los compromisos relativos a la consecución de objetivos y proyectos, revisando directamente su avance. • Coordina e informa periódicamente a los implicados del estado de avance de los trabajos. • Se asegura de que el plan y sus acciones estén en la agenda de todos los miembros del equipo. • Hace seguimiento permanente y controla los plazos de los proyectos bajo su responsabilidad. • Estructura y organiza equipos multidisciplinares teniendo en cuenta el largo plazo y la estrategia a seguir. |
| 6 | <ul style="list-style-type: none"> • Optimiza los resultados de la organización, considerando los recursos disponibles y su mejor estructuración en relación a los fines planteados. • Transmite la importancia y prioridad del seguimiento y control de los objetivos y planes de acción, implicando a sus equipos. • Consigue implicar y vincular recursos alternativos para el éxito de los proyectos y actividades. • Coordina los proyectos con flexibilidad y dinamismo, priorizando las actividades y sus resultados y asegurando su viabilidad. • Realiza planificaciones estratégicas de alto impacto en la organización, teniendo en cuenta su encaje y coordinación con las áreas afectadas. |

Orientación al Cliente

Conocer y demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas del cliente interno y/o externo, sus requerimientos en el presente o en el futuro y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización, procurando hacerlo con la máxima calidad y de acuerdo al marco establecido.

Niveles Evidencias

- 1**
 - Atiende con diligencia y corrección a los clientes internos y/o externos.
 - Se muestra disponible y comprende al cliente, empatiza con él.
 - Se interesa por las necesidades / problemas de los clientes.
 - Utiliza las formas, costumbres y canales adecuados para la convivencia y prestación del servicio.
 - Ofrece respuestas a las demandas de sus clientes sin derivarlas.
- 2**
 - Mantiene una comunicación fluida con el cliente para identificar sus necesidades.
 - Ofrece soluciones para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y/o externos.
 - Afronta los problemas de su entorno, con racionalidad, dialogando y evitando que perduren.
 - Reconoce los errores cometidos y busca vías para que no se vuelvan a repetir.
 - Escucha y genera un clima de confianza.
- 3**
 - Asesora, ofreciendo con prontitud las mejores soluciones y sus posibles alternativas.
 - Analiza el nivel de satisfacción del cliente para mejorar su servicio al mismo.
 - Reacciona de manera constructiva ante las quejas y realiza propuestas de mejora.
 - Cumple con los compromisos que establece sin demorar la respuesta al cliente.
 - Ejerce de mediador, con equidad ante las posibles divergencias surgidas e intentando que las mismas se resuelvan satisfactoriamente.
- 4**
 - Se adapta ante una situación específica o necesaria sobrevenida, comprometiéndose con el cliente en prestar un servicio excelente.
 - Persuade e influye en las decisiones del cliente.
 - Tiene en cuenta la opinión del cliente antes de tomar decisiones.
 - Negocia y consigue acuerdos satisfactorios y alianzas sostenibles para las partes.
 - Prevé posibles conflictos y se anticipa a ellos con actitud positiva.
- 5**
 - Se gana la confianza del cliente a través de una relación profesional de consejo y asesoramiento.
 - Ayuda al cliente en el proceso de toma de decisiones, ofreciendo su opinión profesional.
 - Recomienda diferentes enfoques o alternativas de actuación ante los problemas y necesidades de sus clientes.
 - Argumenta y convence a los demás a través de razonamientos elaborados.
 - Tiene en cuenta la relación a largo plazo con el cliente y actúa en consecuencia.
- 6**
 - Se anticipa a las necesidades del cliente ofreciendo soluciones proactivas.
 - Analiza los resultados y formula estrategias adecuadas para la mejora de los mismos.
 - Influye positivamente en la implantación de nuevos cambios, necesarios para la mejora de las prestaciones y servicios a los clientes.
 - Negocia en situaciones complejas y al más alto nivel representativo, con múltiples interlocutores, con intereses contrapuestos.
 - Logra resultados satisfactorios a largo plazo en los procesos negociadores en los que participa.

Trabajo en Equipo

Cooperar eficazmente con otros, conocer y controlar las emociones, adoptar una actitud empática y social para comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que se manifiestan en el trabajo, armonizando intereses en la consecución de objetivos comunes y manteniendo el nivel de eficacia y eficiencia.

Niveles Evidencias

- 1**
 - Acepta y cumple las normas del grupo.
 - Colabora de forma positiva con el equipo y está dispuesto a ayudar.
 - Muestra interés ante proyectos compartidos.
 - Es transparente, comparte la información con los demás.
 - Cumple las tareas asignadas dentro del equipo.
- 2**
 - Se muestra activo y participativo en los encuentros de grupo.
 - Sabe dar su punto de vista de forma constructiva.
 - Asume como propios los objetivos del grupo.
 - Aporta ideas que facilitan la consecución de los objetivos del equipo.
 - Es flexible ante la opinión de los demás, aceptando como propias las decisiones del grupo.
- 3**
 - Facilita la cooperación en el equipo.
 - Solicita opiniones a la hora de tomar decisiones.
 - Mantiene una actitud abierta ante la opinión de los demás.
 - Se muestra accesible a las personas de su equipo o entorno, incluso en situaciones de tensión o sobrecarga de trabajo, atendiendo consultas y demandas.
 - Reconoce los logros del equipo, de forma individual o colectiva.
- 4**
 - Anima y motiva al equipo a alcanzar los objetivos comunes.
 - Antepone en todo caso las necesidades y objetivos del equipo a los propios.
 - Defiende las decisiones del equipo como si fueran propias, ante terceros.
 - Busca y propicia alternativas de relación más allá de las puramente formales para mejorar la cohesión del equipo.
 - Estimula y valora el trabajo de cada uno para que salga bien el trabajo colectivo.
- 5**
 - Informa a los miembros del equipo sobre la cultura, métodos de trabajo, etc., para facilitar su integración.
 - Coordina la planificación, organización y distribución del trabajo en el equipo consiguiendo la máxima implicación de sus miembros.
 - Analiza y evalúa el trabajo del equipo y se responsabiliza de la consecución de los objetivos acordados.
 - Soluciona con ecuanimidad y positivismo los conflictos que surgen en el equipo.
 - Defiende la integridad del grupo y su buena reputación.
- 6**
 - Identifica las fortalezas de las personas y asigna responsabilidades.
 - Organiza y coordina eficazmente equipos multidisciplinares o de diferentes ámbitos.
 - Propone objetivos atractivos para el grupo definiéndolos con claridad.
 - Lidera las reuniones con eficacia y alcanza los objetivos de las mismas.
 - Analiza los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados y las sinergias entre las distintas áreas.

5.A. POSICIONAMIENTO DE PUESTOS P.A.S. FUNCIONARIO

Competencias	Puestos de Funcionarios - 1 a 3.- Directivos, Jefes y Mandos								
	1.- Directivo	1.- Director	2.- Jefe de Servicio	3.- Administrador	3.- Jefe de Sección	3.- Jefe de Unidad	3.- Respons. Admon. Centros	3.- Resp. Biblioteca	3.- Jefe de Secretaría de cargo
Orientación al Cliente	6	5	5	4	4	3	3	3	4
Comunicación	6	5	5	4	4	4	4	4	4
Trabajo en Equipo	6	6	5	5	4	4	4	4	4
Liderazgo Desarrollador	5	4	3	3	3	2	2	2	1
Organización y Planificación	6	6	5	5	5	4	4	4	4
Mejora continua e Innovación	6	5	5	4	4	4	4	4	4
TOTALES	35	31	28	25	24	21	21	21	21



POSICIONAMIENTO DE PUESTOS P.A.S. FUNCIONARIO

Competencias	Puestos de Funcionarios - 4.- Técnicos, Asesores, Expertos						
	Letrado S ^o Jurídico Arquitecto Ingeniero Téc.	3.- Jefe de Sección Informática	Programadores	Asesor Técnico	Ayudante Biblioteca / Archivo	Apoyo Técnico	Operador
Orientación al Cliente	4	4	3	3	3	3	3
Comunicación	4	4	3	3	3	3	3
Trabajo en Equipo	4	4	3	3	3	3	3
Liderazgo Desarrollador		1					
Organización y Planificación	5	4	3	3	3	3	2
Mejora continua e Innovación	5	5	4	4	3	3	3
TOTALES	22	22	16	16	15	15	14

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS P.A.S. FUNCIONARIO

Competencias	Puestos de Funcionarios - 5 y 6.- Especialistas y Personal de Soporte, Auxiliares				
	5.- Gestor / Jefe de Negociado	5.- Puesto singularizado Admon.	5.- Secretaria Secretario	6.- Puesto Base Admon.	6.- Conductor
Orientación al Cliente	4	3	4	2	2
Comunicación	3	2	3	2	2
Trabajo en Equipo	3	3	3	3	2
Liderazgo Desarrollador	1				
Organización y Planificación	3	2	3	1	1
Mejora continua e Innovación	3	3	3	2	2
TOTALES	17	13	16	10	9



5.B. POSICIONAMIENTO DE PUESTOS P.A.S. LABORAL

Competencias	Puestos Laborales - Directores, Jefes y Mandos, Coordinadores ...						
	1.- Titulado Superior Director de Servicio	1.- T.G.M. Directo de Servicios	2.- Titulado Superior Subdirector de Servicio	2.- T.G.M. Subdirector de Servicios	3.- Encargado de Equipo	3.- Encargado Equipo Conserjería	3.- Coordinador Servicios Conserjería
Orientación al Cliente	5	5	4	4	3	3	3
Comunicación	5	5	4	4	3	3	3
Trabajo en Equipo	6	5	4	4	3	3	2
Liderazgo Desarrollador	4	3	3	2	2	2	1
Organización y Planificación	6	5	5	4	3	2	2
Mejora continua e Innovación	5	5	4	4	2	2	2
TOTALES	31	28	24	22	16	15	13

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS P.A.S. LABORAL

Competencias	Puestos Laborales - Directores, Jefes y Mandos, Coordinadores ...					
	4.- Titulado Superior	4.- Titulado de Grado Medio	5.- Técnico Especialista	6.- Conductor	6.- Técnico Auxiliar de Servicio	6.- Técnico Auxiliar Limpieza
Orientación al Cliente	4	4	3	2	2	2
Comunicación	4	4	3	2	2	1
Trabajo en Equipo	4	3	2	2	2	2
Liderazgo Desarrollador	1	1				
Organización y Planificación	4	4	2	1	2	2
Mejora continua e Innovación	5	4	3	2	2	1
TOTALES	22	20	13	9	10	8



CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

COMUNICACIÓN

Recoger y analizar la información y el conocimiento, tanto internos como externos, relacionados con la Organización y transmitir informaciones, ideas y opiniones fluidamente y con precisión, siendo receptivo y deduciendo los datos de interés de las ideas, opiniones o manifestaciones de las personas en general (clientes, grupos de interés, personal...).

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS	NIVELES	EVIDENCIAS
TECNICO AUXILIAR DE LIMPIEZA	NIVEL 1: Conoce los flujos de información de la organización, recibiendo y proporcionando toda la información que pueda ser útil para su trabajo y para sus compañeros o clientes por los canales establecidos. Trata con discreción la información de la que dispone y se expresa con corrección, de forma exacta y fidedigna. Transmite datos de forma clara, tanto verbalmente como por escrito.	<ul style="list-style-type: none"> • Argumenta y explica sus mensajes, exponiendo ideas con fundamentos. • Escucha y entiende lo que se le dice. • Trata la información con discreción. • Se expresa con cierta tranquilidad. • Conoce los flujos de información necesaria para el desempeño de su puesto de trabajo. • Busca y mantiene actualizada la información que necesita a
PUESTO SINGULARIZADO ADMINISTRACIÓN PUESTO BASE ADMINISTRACIÓN CONDUCTOR TECNICO AUXILIAR DE SERVICIO	NIVEL 2: Busca y mantiene actualizada periódicamente la información que necesita, tanto la interna como la externa, a través de las herramientas más adecuadas, la contrasta y verifica, sintetizando los conceptos de interés y transmitiéndolos por los canales usuales, claramente y de forma correcta. Evidencia un buen nivel de expresión y vocabulario y un lenguaje espontáneo.	<ul style="list-style-type: none"> • a través de las herramientas adecuadas. • Contrasta y verifica la información recibida. • Enlaza ideas y argumentos con soltura al expresarse o al responder. • Posee buen nivel de expresión y vocabulario. • Lee y conoce las circulares e información relevante de la Universidad.
PROGRAMADORES - ASESOR TECNICO AYUDANTE DE BIBLIOTECA/ARCHIVO APOYO TECNICO GESTOR/JEFE DE NEGOCIADO SECRETARIO/A - OPERADOR ENCARGADO DE EQUIPO ENCARGADO EQUIPO CONSERJERIA COORD. SERVICIOS CONSERJERIA TECNICO ESPECIALISTA	NIVEL 3: Conoce y utiliza las fuentes donde se genera la información y sabe seleccionarla y gestionarla, permitiendo que sea compartida y accesible a las diferentes áreas y miembros de la organización. Comunica con los demás de forma empática, generando confianza y fiabilidad en sus manifestaciones, dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional adecuado. Suele ser punto de referencia en discreción, confidencialidad y para confirmar datos. Escucha y pregunta cuando y a quien corresponde, comprendiendo la dinámica del grupo y de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y pregunta cuando y a quién corresponde, comprendiendo la dinámica de las personas y el grupo. • Se comunica con los demás de forma empática, generando confianza en su interlocutor. • Comunica la información relevante para que sea compartida y accesible a los demás, conociendo y manejando los canales habituales para ello. • Elabora escritos expresándose con claridad, coherencia, riqueza de vocabulario y usando correctamente los tecnicismos propios de las materias en que trabaja. • Suele ser punto de referencia para confirmar datos, manteniendo al día la información y sus conocimientos.
ADMINISTRADOR - JEFE DE SECCIÓN JEFE DE UNIDAD RESP. ADMON. CENTROS RESPONSABLE BIBLIOTECA JEFE DE SECRETARIA DE CARGO LETRADO Sº JURIDICO ARQUITECTO ING. TEC. - JEFE DE SECCIÓN INFORMATICA TIT. SUP. SUBDIRECTOR DE SERVICIO T.G.M. SUBDIRECTOR DE SERVICIOS TITULADO SUPERIOR TITULADO DE GRADO MEDIO	NIVEL 4: Transmite credibilidad y sinceridad, convence, argumentando de manera coherente, con precisión y justificando los contenidos. Suele ser rápido y eficaz respondiendo a preguntas de sus interlocutores, improvisando cuando es necesario. Maneja la comunicación no verbal para conseguir el efecto deseado en el interlocutor. Utiliza los medios técnicos más innovadores, como páginas web, diagramas, presentaciones, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Es rápido y eficaz respondiendo a preguntas, improvisando cuando es necesario. • Maneja el tono y la comunicación no verbal para conseguir el efecto deseado en el interlocutor. • Cuando habla en público, la audiencia capta con claridad el contenido de su mensaje. • Transmite credibilidad y sinceridad, convence con sus argumentos por su coherencia y precisión. • Utiliza los medios técnicos más innovadores, como páginas Web, diagramas, presentaciones, etc.
DIRECTOR JEFE DE SERVICIO TIT. SUP. DIRECTOR DE SERVICIO T.G.M. DIRECTOR DE SERVICIOS	NIVEL 5: Detecta las carencias existentes, busca y genera información, procesándola para su adecuada transmisión a los grupos de interés como módulo de soporte en la estrategia organizacional, definiendo sus niveles de confidencialidad y estableciendo políticas y flujos para la misma a medio y largo plazo. Expresa, desarrolla y transmite argumentos complejos, con riqueza de léxico y convicción. Establece líneas de actuación para transmitir la información. De su discurso emanan los valores de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha con perspicacia, lee entre líneas y deduce con rapidez la información relevante aunque esta se manifieste veladamente. • Consigue influir a través de su discurso, de modo que sus interlocutores o audiencia ven las cosas de otra manera. • Comunica percibiendo las consecuencias últimas que pueda tener la información. • Detecta las carencias existentes en cuanto a comunicación y busca soluciones factibles. • Se anticipa y planifica la información que va a ser necesario difundir.
DIRECTIVO	NIVEL 6: Fomenta un estilo de comunicación abierto, continuo y transparente. Diseña acciones de comunicación de amplio alcance e impacto. Se ocupa por conocer las necesidades de información y comunicación de las audiencias y las satisface proponiendo a la Organización mejoras en los canales, procesos o sistemas de información y comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende, desarrolla y transmite argumentos complejos, con riqueza de léxico y convicción. • De su discurso emanan los valores de la organización. • Crea corrientes de opinión a partir de sus mensajes. • Determina niveles de confidencialidad y oportunidad de la información dentro de la organización. • Analiza las necesidades de información, fomentando la creación de canales de comunicación eficientes.

LIDERAZGO DESARROLLADOR

Dirigir y organizar la actividad de los colaboradores de su equipo, asignándoles y delegándoles responsabilidades, ayudando a los colaboradores a planificar, evaluar y mejorar su rendimiento y cualificación profesional, proporcionándoles formación, experiencia, apoyo y oportunidades. Potenciar el desarrollo de los colaboradores y transmitir los valores deseados.

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS	NIVELES	EVIDENCIAS
GESTOR/JEFE DE NEGOCIADO JEFE DE SECRETARIA DE CARGO JEFE DE SECCIÓN INFORMÁTICA COORD. SERVICIOS CONSERJERIA TITULADO SUPERIOR TITULADO DE GRADO MEDIO	NIVEL 1: Da instrucciones adecuadas, informando y dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias, incluso denegando peticiones no razonables para lo establecido y estableciendo límites de comportamiento y para el desarrollo del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende a las consultas de sus compañeros contribuyendo a su aprendizaje. • Reconoce el trabajo bien hecho de forma explícita. • Comunica sus iniciativas con claridad. • Actúa para mejorar el clima de trabajo. • Reparte el trabajo de forma equilibrada.
JEFE DE UNIDAD RESPONS. ADMON. CENTROS RESP. BIBLIOTECA T.G.M. SUBDIRECTOR DE SERVICIOS ENCARGADO DE EQUIPO ENCARGADO EQUIPO CONSERJERIA	NIVEL 2: Establece estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en el cumplimiento de la operativa o demandas. Delega tareas para potenciar la participación responsable. Distribuye racionalmente el trabajo y da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Delega en sus colaboradores tareas y funciones. • Establece objetivos retadores pero alcanzables. • Hace un seguimiento próximo y constructivo del trabajo de sus colaboradores. • Fomenta la cooperación, alentando el trabajo en equipo. • Estimula la generación de ideas y sugerencias mediante diversos procedimientos.
JEFE DE SERVICIO ADMINISTRADOR JEFE DE SECCIÓN T.G.M. DIRECTOR DE SERVICIOS TIT. SUP. SUBDIRECTOR DE SERVICIO	NIVEL 3: Compara sistemáticamente el rendimiento con los estándares, establece consecuencias y dialoga abiertamente con los demás para tratar los problemas de rendimiento que estos plantean. Conoce el perfil profesional de cada miembro. Detecta las habilidades personales y las refuerza. Valora el esfuerzo individual, reconociéndolo. Proporciona formación y experiencias en el trabajo que sirven para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene de trabajo estable. • Conoce a las personas de su equipo, sabe de sus posibilidades y les alienta. • Delega responsabilidades teniendo en cuenta las capacidades de los colaboradores. • Analiza el rendimiento y aporta información y orientación para apoyar o reconducir el trabajo de sus colaboradores. • Es consecuente entre lo que exige a los demás y lo que él mismo hace para lograr los objetivos.
DIRECTOR TIT. SUP. DIRECTOR DE SERVICIO	NIVEL 4: Transmite una visión positiva sobre las personas. Individual y colectivamente alienta y reconoce los esfuerzos y logros de los profesionales. Se involucra, prioriza e impulsa el desarrollo de sistemas de identificación y desarrollo del talento, generando oportunidades y aprovechando el potencial existente.	<ul style="list-style-type: none"> • Establece pautas con su conducta y comunica la visión al equipo. • Potencia el desarrollo de sus colaboradores a través de su orientación y estímulo. • Delega responsabilidades para promover el desarrollo de sus colaboradores. • Impulsa y formaliza sistemas de reconocimiento, individual y colectivo, por la contribución en el logro de los objetivos. • Es valorada su coherencia y credibilidad para dirigir equipos y personas.
DIRECTIVO	NIVEL 5: Tiene un carisma genuino, comunica una visión de futuro que genera credibilidad, entusiasmo, ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo, promoviendo un ambiente de reto y aprendizaje continuo entre las personas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • A través de sus actuaciones, transmite y ejemplifica la cultura y valores de la Universidad, generando confianza y credibilidad en los demás. • Aprovecha al máximo las sinergias y puntos de encuentro entre las distintas unidades de la Universidad y las convierte en oportunidades para compartir la visión común. • Identifica e impulsa nuevos rumbos y tendencias en la organización del trabajo, más acordes a los retos de futuro de la Universidad. • Fomenta un ambiente de logro, personal y colectivo, promoviendo sistemas y oportunidades de desarrollo profesional. • Es considerado por las personas de como un líder de referencia.

MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

Afrontar necesidades de cambio con receptividad, flexibilidad, positivismo y proactividad, colaborando, apoyando e impulsando su desarrollo e implantación en la organización, identificando oportunidades de mejora e implicándose y comprometiéndose en la mejora continua y en la innovación como fuentes sostenibles de eficiencia, servicio y rentabilidad.

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS	NIVELES	EVIDENCIAS
TECNICO AUXILIAR DE LIMPIEZA	<p>NIVEL 1: Se esfuerza por hacer las cosas eficazmente y cada vez mejor, prestando atención a aquellos aspectos que hay que corregir o desarrollar. Adopta una actitud abierta ante los cambios. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás. Valora lo diferente, sin descartarlo de entrada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afronta con dinamismo las tareas que se le encomiendan. • Se adapta a los modos de hacer y sistemas ya existentes para mejorar su trabajo. • Reconoce las limitaciones y puntos débiles en sus procesos y métodos de trabajo. • Reflexiona con argumentos sobre cómo hacer las cosas de una forma diferente. • Ofrece sus ideas para mejorar el trabajo.
SECRETARIO/A PUESTO BASE DE ADMINISTRACIÓN ENCARGADO DE EQUIPO ENCARGADO EQUIPO CONSERJERIAS COORDINADOR DE SERVICIOS CONSERJERIA - CONDUCTOR TECNICO AUXILIAR DE SERVICIO	<p>NIVEL 2: Ejecuta las tareas encomendadas con agilidad, corrección y calidad. Reconoce posibles mejoras en sus acciones habituales y actúa con iniciativa para resolver los problemas, siendo flexible al ejecutar las actividades, adaptando la forma de actuar para alcanzar los objetivos previstos. Es receptivo a las novedades y los cambios, y se adapta a ellos sin dificultad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta las tareas encomendadas lo mejor posible. • Plantea alternativas respecto al proceso a seguir y los métodos a emplear. • Reconoce las mejoras obtenidas por innovar en su trabajo. • Identifica carencias y propone soluciones. • Responde con agilidad ante problemas y situaciones novedosas.
AYUDANTE BIBLIOTECA / ARCHIVO APOYO TECNICO PUESTO SINGULARIZADO ADMINISTRACIÓN GESTOR/JEFE DE NEGOCIADO OPERADOR TECNICO ESPECIALISTA	<p>NIVEL 3: Actúa y responde de un modo rápido y eficaz, con suficiente autonomía para no trasladar problemas. Supera los obstáculos e identifica oportunidades de mejora. Define y propone alternativas operativas y técnicas para mejorar. Adapta su comportamiento a la situación o a las personas, colaborando en el cambio, aprendiendo con rapidez lo nuevo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supera los obstáculos e identifica oportunidades de mejora. • Propone ideas nuevas, soluciones o alternativas diversas a los problemas o circunstancias que se encuentra. • Propone procedimientos, operativas y técnicas para mejorar el trabajo. • Tiene en cuenta a quién y cómo afectaría la introducción de cambios. • Se anticipa a los problemas actuando proactivamente ante ellos.
ADMINISTRADOR JEFE DE SECCIÓN - JEFE DE UNIDAD RESPONS. ADMON. CENTROS RESP. BIBLIOTECA JEFE DE SECRETARIA DE CARGO PROGRAMADORES ASESORES TECNICOS TITULADO SUPERIOR SUBDIRECTOR DE SERVICIO TGM SUBDIRECTOR DE SERVICIO TITULADO DE GRADO MEDIO	<p>NIVEL 4: Actúa rápida y eficazmente en situaciones críticas puntuales. Se mantiene al día, conoce y sigue su ámbito de actuación, creando oportunidades de mejora y minimizando problemas que puedan surgir. Se anticipa a los cambios que sean beneficiosos, aportando y proponiendo ideas novedosas. Hace de las incidencias una oportunidad de mejora de los resultados, que transmite e implementa como cambios y nuevas formas de hacer para mejorar, alineando innovación y eficacia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa mejoras, implantando cambios en los procedimientos que optimizan el trabajo. • Prepara a las personas y facilita la introducción de cambios en sus quehaceres. • Prevé los eventuales riesgos y beneficios derivados de la innovación. • Presenta a sus superiores ideas novedosas, actualizadas y contrastadas sobre cambios a introducir en relación a mejorar los resultados. • Responde con agilidad ante problemas críticos concretos.
DIRECTOR JEFE DE SERVICIO LETRADO Sº JURIDICO ARQUITECTO INGENIERO TECNICO JEFE SECCION INFORMATICA TIT. SUP. DIRECTOR DE SERVICIO T.G.M. DIRECTOR DE SERVICIOS TITULADO SUPERIOR	<p>NIVEL 5: Domina las claves de su actividad y se muestra flexible y creativo a la hora de adaptar los planes en marcha a las necesidades cambiantes del servicio, del entorno y de la organización, anticipándose a oportunidades y/o problemas específicos que no son evidentes para otros. Pone en marcha acciones para crear oportunidades o evitar crisis. Desarrolla y gestiona sistemas, procedimientos y proyectos innovadores, asegurando la participación de todos en su ámbito de responsabilidad. Procura adecuar y viabilizar estas iniciativas, influyendo y generando compromisos entre las partes implicadas en el proceso de cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potencia, desarrolla y/o gestiona sistemas y procedimientos que suponen mejora en su Organización. • Trabaja para que el equipo siempre piense en términos de mejora, solicitando ideas e implementándolas. • Facilita la implantación de las iniciativas y comprueba que las acciones de mejora dan los resultados por los que se pusieron en marcha. • Identifica necesidades de mejora en situaciones y contextos complejos. • Argumenta y convence sobre la necesidad de introducir una innovación.
DIRECTIVO	<p>NIVEL 6: Se anticipa a situaciones de gran complejidad y dimensión, patrocinando e impulsando iniciativas estratégicas, y siendo consciente de los requerimientos sociológicos que implican, más allá de los operativos y técnicos. Transmite entusiasmo y positivismo en relación a lo nuevo y al futuro, identificando pautas o tendencias poco obvias, cuestionando lo establecido y promoviendo ideas innovadoras en la gestión y mejora de la consecución de los objetivos estratégicos de la Organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestiona lo establecido frente a lo que falta para alcanzar la excelencia, como sistema para identificar mejoras. • Impulsa y promueve ideas innovadoras a través de las mejores prácticas. • Aplica métodos y soluciones innovadoras, adaptadas al contexto real. • Obtiene mejoras relevantes y significativas con los resultados de la innovación. • Propicia y fomenta un ambiente de creatividad e innovación en el equipo de trabajo.

ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Organizar y planificar el trabajo propio y ajeno, atendiendo las prioridades y los recursos humanos y técnicos disponibles, de forma autónoma y eficiente, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados estableciendo acciones retadoras y realistas, su asignación en el tiempo, así como siguiendo y evaluando su avance y resultados.

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS	NIVELES	EVIDENCIAS
PUESTO BASE DE ADMINISTRACIÓN CONDUCTOR	NIVEL 1: Posee el criterio necesario para organizar su trabajo diario. Es capaz de ejecutar las actividades planificadas por otros cumpliendo los plazos marcados. Muestra interés por clarificar los pasos a seguir en la realización de un trabajo, diferenciando las secuencias de actividades de acuerdo con unas pautas o prioridades.	<ul style="list-style-type: none"> Organiza y distribuye las tareas en el tiempo disponible. Utiliza algún procedimiento de organización y gestión de su tiempo. Prevé con anticipación los tiempos y plazos de ejecución. Distribuye adecuadamente su tiempo en cada tarea. Se ajusta a los plazos temporales marcados por terceros.
PUESTO SINGULARIZADO ADMINISTRACIÓN - OPERADOR ENCARGADO EQUIPO CONSERJERIA COORD. SERVICIOS CONSERJERIA TECNICO ESPECIALISTA TECNICO AUXILIAR DE SERVICIO TECNICO AUXILIAR DE LIMPIEZA	NIVEL 2: Distribuye las tareas a realizar en función del tiempo disponible y del carácter urgente o importante de las mismas. Prevé una secuencia de trabajo y distribuye las actividades y recursos de acuerdo con las necesidades o prioridades previstas, estimando los esfuerzos necesarios para su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> Establece su programa de trabajo, al menos semanalmente. Reserva tiempo para incidencias y retrasos para tareas inesperadas. Repasa y analiza los avances de su actividad habitualmente. Planifica sus actividades adecuando sus posibilidades, medios y prioridades. Programa su tiempo y actividad orientándose a la viabilidad de lo que hace.
PROGRAMADORES ASESOR TECNICO AYUDANTE BIBLIOTECA / ARCHIVO APOYO TECNICO GESTOR/JEFE DE NEGOCIADO SECRETARIO/A ENCARGADO DE EQUIPO	NIVEL 3: Planifica y dimensiona actividades o proyectos con rigor, metodología y seguridad, manejando las variables de inversión o coste, tiempo, calidad, recursos, documentación y alcance. Utiliza modelos y herramientas para la planificación de las actividades y recursos de acuerdo con las necesidades o prioridades previstas. Define riesgos del Proyecto/Objetivo y posibles soluciones. Revisa su planificación periódicamente; detecta incidencias y actúa en consecuencia para solucionarlas.	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza modelos y herramientas para la planificación de las actividades. Planifica y dimensiona actividades o proyectos con rigor. Define y establece sistemas de control y seguimiento de la planificación prevista. Establece planes de acción teniendo en cuenta puntos críticos, recursos y plazos disponibles. Define los riesgos de un proyecto y anticipa alternativas y soluciones a posibles problemas o incidencias.
JEFE DE UNIDAD RESPONS. ADMON CENTROS RESP. BIBLIOTECA JEFE DE SECRETARIA DE CARGO JEFE DE SECCIÓN INFORMATICA T.G.M. SUBDIRECTOR DE SERVICIOS TITULADO SUPERIOR TITULADO DE GRADO MEDIO	NIVEL 4: Canaliza las actuaciones de los distintos miembros del equipo participativamente, fijando objetivos y controlando su cumplimiento. Establece pautas sobre el calendario de ejecución, racionalizando su trabajo y el de los demás. Realiza un control y seguimiento constante de las actividades o proyectos anticipándose a incidencias de gran magnitud. Es capaz de superar con éxito las dificultades que aparecen a lo largo de las actividades, involucra a clientes internos/externos.	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene bajo control el avance de las actividades que están bajo su responsabilidad. Resuelve las incidencias y problemas operativos, priorizándolos y encajándolos en la planificación prevista. Ante obstáculos e incidencias se orienta hacia la resolución de los problemas, sin dejar que éstos afecten a la terminación del proyecto. Planifica las tareas del grupo, controlando los medios y los tiempos eficientemente. Participa en el seguimiento colectivo de la planificación para controlar los resultados.
JEFE DE SERVICIO ADMINISTRADOR JEFE DE SECCIÓN LETRADO Sº JURIDICO ARQUITECTO INGENIERO TECNICO T.G.M. DIRECTOR DE SERVICIOS TIT. SUP. SUBDIRECTOR DE SERVICIO	NIVEL 5: Define prioridades y planifica las tareas de manera sistemática, previendo imprevistos y realizando correcciones con objeto de cumplir los plazos previstos sin merma de la calidad de los resultados. Anticipa y evalúa los momentos claves y las barreras potenciales en las distintas etapas de un plan de acción. Planifica a largo plazo, implementando las estrategias de la organización en su ámbito de responsabilidad, para lo que dimensiona recursos, estructura equipos multidisciplinares, internos y externos, coordinando su ejecución y estableciendo sistemas de seguimiento y control.	<ul style="list-style-type: none"> Prioriza los compromisos relativos a la consecución de objetivos y proyectos, revisando directamente su avance. Coordina e informa periódicamente a los implicados del estado de avance de los trabajos. Se asegura de que el plan y sus acciones estén en la agenda de todos los miembros del equipo. Hace seguimiento permanente y controla los plazos de los proyectos bajo su responsabilidad. Estructura y organiza equipos multidisciplinares teniendo en cuenta el largo plazo y la estrategia a seguir.
DIRECTIVO DIRECTOR TIT. SUP. DIRECTOR DE SERVICIO	NIVEL 6: Realiza planificaciones estratégicas, desarrollando planes de alto impacto en la organización, cuyas desviaciones inciden directamente sobre el cumplimiento de los objetivos generales. Identifica necesidades organizativas y de recursos futuros, estableciendo el dimensionamiento y la secuencialidad correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> Optimiza los resultados de la organización, considerando los recursos disponibles y su mejor estructuración en relación a los fines planteados. Transmite la importancia y prioridad del seguimiento y control de los objetivos y planes de acción, implicando a sus equipos. Consigue implicar y vincular recursos alternativos para el éxito de los proyectos y actividades. Coordina los proyectos con flexibilidad y dinamismo, priorizando las actividades y sus resultados y asegurando su viabilidad. Realiza planificaciones estratégicas de alto impacto en la organización, teniendo en cuenta su encaje y coordinación con las áreas afectadas.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Conocer y demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas del cliente interno y/o externo, sus requerimientos en el presente o en el futuro y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización, procurando hacerlo con la máxima calidad y de acuerdo al marco establecido.

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS	NIVELES	EVIDENCIAS
	<p>NIVEL 1: Es sensible a los sentimientos de los demás y atiende correctamente a los clientes internos y/o externos, entiende sus ideas y preocupaciones ofreciendo respuestas y soluciones para satisfacer sus demandas, utilizando los usos, costumbres y canales adecuados para la convivencia y prestación del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende con diligencia y corrección a los clientes internos y/o externos. • Se muestra disponible y comprende al cliente, empatiza con él. • Se interesa por las necesidades / problemas de los clientes. • Utiliza las formas, costumbres y canales adecuados para la convivencia y prestación del servicio. • Ofrece respuestas a las demandas de sus clientes sin derivarlas.
<p>PUESTO BASE DE ADMINISTRACIÓN CONDUCTOR TECNICO AUXILIAR DE SERVICIO TECNICO AUXILIAR DE LIMPIEZA</p>	<p>NIVEL 2: Mantiene una comunicación permanente con el cliente estableciendo lazos personales para identificar sus necesidades, ofreciéndole soluciones para satisfacerlas, mostrándole apertura, disponibilidad y trato amable y cordial. Es bien considerado por los demás y trata de resolver los problemas racionalmente, dialogando y evitando que perduren y se enquisten. Se gana la confianza del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una comunicación fluida con el cliente para identificar sus necesidades. • Ofrece soluciones para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y/o externos. • Afronta los problemas de su entorno, con racionalidad, dialogando y evitando que perduren. • Reconoce los errores cometidos y busca vías para que no se vuelvan a repetir. • Escucha y genera un clima de confianza.
<p>JEFE DE UNIDAD RESPONS. ADMON. CENTROS RESP. BIBLIOTECA - PROGRAMADORES ASESOR TÉCNICO AYUDANTE BIBLIOTECA/ARCHIVO APOYO TÉCNICO - SECRETARIO/A PUESTO SINGULARIZADO ADMINISTRACIÓN - OPERADOR ENCARGADO DE EQUIPO ENCARGADO EQUIPO CONSERJERIA COORD. SERVICIOS CONSERJERIA TECNICO ESPECIALISTA</p>	<p>NIVEL 3: Mantiene una actitud de total disponibilidad y compromiso. Intenta mejorar de forma constante el servicio prestado. Ejerce de asesor del cliente interno y/o externo, ofreciendo y transmitiendo su conocimiento sobre nuevas necesidades del cliente y posibles soluciones a problemas concretos. Se esfuerza por resolver los problemas rápidamente y sin demora. Analiza su nivel de satisfacción, reaccionando constructivamente ante las quejas y realizando propuestas de mejora. Intenta que los conflictos que se generan se resuelvan satisfactoriamente, mediando y apoyando con equidad y pragmatismo entre las partes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora, ofreciendo con prontitud las mejores soluciones y sus posibles alternativas. • Analiza el nivel de satisfacción del cliente para mejorar su servicio al mismo. • Reacciona de manera constructiva ante las quejas y realiza propuestas de mejora. • Cumple con los compromisos que establece sin demorar la respuesta al cliente. • Ejerce de mediador, apoyando con equidad las posibles divergencias surgidas e intentando que las mismas se resuelvan satisfactoriamente.
<p>ADMINISTRADOR JEFE DE SECCIÓN JEFE DE SECRETARIA DE CARGO LETRADO Sº JURÍDICO ARQUITECTO INGENIERO TECNICO JEFE DE SECCIÓN INFORMÁTICA GESTOR/JEFE DE NEGOCIADO TIT. SUP. SUBDIRECTOR DE SERVICIO T.G.M. SUBDIRECTOR DE SERVICIOS TITULADO SUPERIOR TITULADO DE GRADO MEDIO</p>	<p>NIVEL 4: Conoce en profundidad las claves de sus clientes, busca información sobre sus verdaderas necesidades. Se compromete con las mismas adecuando los productos y servicios disponibles a estas necesidades. Se anticipa así a los requerimientos del cliente y éste a su vez le reconoce su trabajo. Persuade, convence e influye en las decisiones del cliente. Intuye posibles conflictos y los previene. Identifica los aspectos más relevantes del conflicto y sus causas y adopta una posición ponderada y constructiva para negociar y alcanzar acuerdos satisfactorios para ambas partes, incluso buscando alianzas sostenibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta ante una situación específica o necesaria sobrevenida, comprometiéndose con el cliente en prestar un servicio excelente. • Persuade e influye en las decisiones del cliente. • Tiene en cuenta la opinión del cliente antes de tomar decisiones. • Negocia y consigue acuerdos satisfactorios y alianzas sostenibles para las partes. • Prevé posibles conflictos y se anticipa a ellos con actitud positiva.
<p>DIRECTOR JEFE DE SERVICIO TIT. SUP. DIRECTOR DE SERVICIO T.G.M. DIRECTOR DE SERVICIOS</p>	<p>NIVEL 5: Actúa como consejero personal de confianza, involucrándose en la toma de decisiones, recomendando diferentes enfoques de acción a los solicitados y ofreciendo su propia opinión sobre las necesidades, problemas y oportunidades para el cliente. Persuade y convence a los demás utilizando razones y argumentos de peso, previamente preparados. Trabaja con una perspectiva a largo plazo, busca beneficios futuros para el cliente, estableciendo alianzas a medio plazo en situaciones complejas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se gana la confianza del cliente a través de una relación profesional de consejo y asesoramiento. • Ayuda al cliente en el proceso de toma de decisiones, ofreciendo su opinión profesional. • Recomienda diferentes enfoques o alternativas de actuación ante los problemas y necesidades de sus clientes. • Argumenta y convence a los demás a través de razonamientos elaborados. • Tiene en cuenta la relación a largo plazo con el cliente y actúa en consecuencia.
<p>DIRECTIVO</p>	<p>NIVEL 6: Anticipa las necesidades y orientación de las partes interesadas. Analiza con perspectiva las respuestas en forma de resultados y formula la estrategia más adecuada para que la organización responda a dichas demandas. Impulsa y anima para el desarrollo e implantación de la cultura y el cambio necesarios, negociando en situaciones complejas y al más alto nivel representativo, con múltiples interlocutores, con intereses contrapuestos, llegando a acuerdos satisfactorios y consiguiendo colaboraciones a largo plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a las necesidades del cliente ofreciendo soluciones proactivas. • Analiza los resultados y formula estrategias adecuadas para la mejora de los mismos. • Influye positivamente en la implantación de nuevos cambios, necesarios para la mejora de las prestaciones y servicios a los clientes. • Negocia en situaciones complejas y al más alto nivel representativo, con múltiples interlocutores, con intereses contrapuestos. • Logra resultados satisfactorios a largo plazo en los procesos negociados en los que participa.

TRABAJO EN EQUIPO

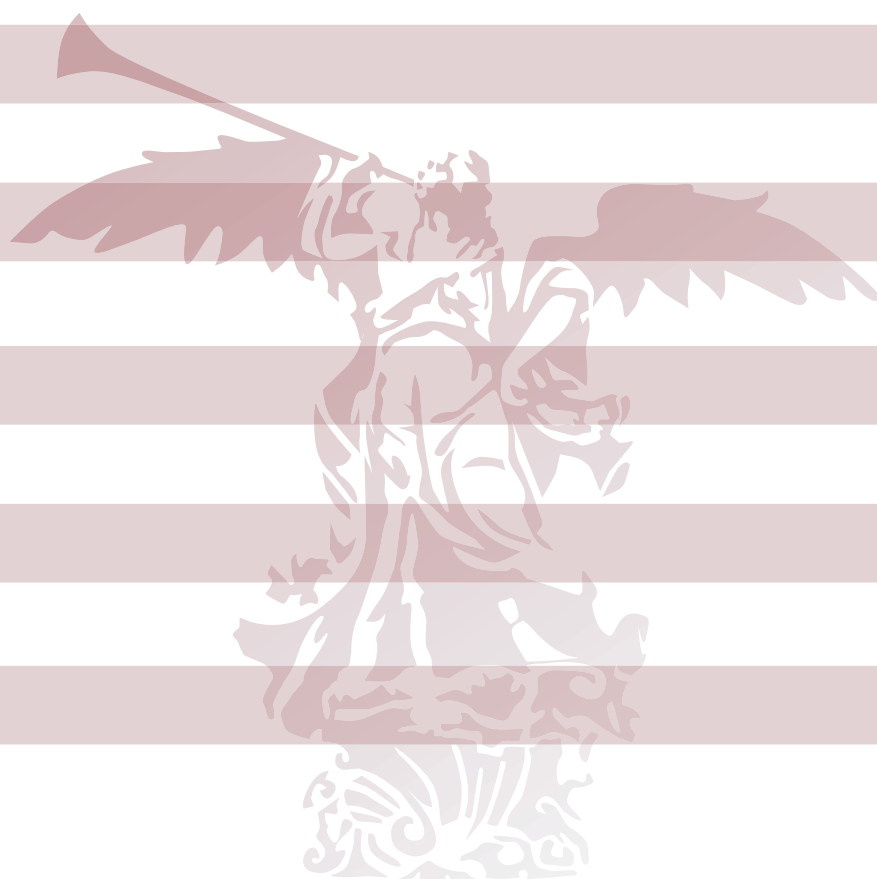
Cooperar eficazmente con otros, conocer y controlar las emociones, adoptar una actitud empática y social para comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que se manifiestan en el trabajo, armonizando intereses en la consecución de objetivos comunes y manteniendo el nivel de eficacia y eficiencia.

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS	NIVELES	EVIDENCIAS
	<p>NIVEL 1: Coopera de buen grado con el grupo, cumple sus tareas y apoya las decisiones del grupo. Comparte con el grupo las inquietudes y dudas, de forma respetuosa y positiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta y cumple las normas del grupo. • Colabora de forma positiva con el equipo y está dispuesto a ayudar. • Muestra interés ante proyectos compartidos. • Es transparente, comparte la información con los demás. • Cumple las tareas asignadas dentro del equipo
SECRETARIO/A COORD. SERVICIOS CONSERJERIA TECNICO ESPECIALISTA CONDUCTOR TECNICO AUXILIAR DE SERVICIO TECNICO AUXILIAR DE LIMPIEZA	<p>NIVEL 2: Se ofrece proactivamente a ayudar al resto de los miembros del equipo cuando se lo solicitan. Busca la legitimación de sus ideas e iniciativas en el grupo, respetando, incluso cediendo, ante los demás puntos de vista y aportaciones, que escucha, valora y refuerza en aras de la máxima participación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se muestra activo y participativo en los encuentros de grupo • Sabe dar su punto de vista de forma constructiva. • Asume como propios los objetivos del grupo. • Aporta ideas que facilitan la consecución de los objetivos del equipo. • Es flexible ante la opinión de los demás, aceptando como propias las decisiones del grupo.
PROGRAMADORES ASESOR TECNICO AYUDANTE BIBLIOTECA/ARCHIVO APOYO TECNICO GESTOR/JEFE DE NEGOCIADO PUESTO SINGULARIZADO DE ADMINISTRACIÓN PUESTO BASE DE ADMINISTRACIÓN OPERADOR ENCARGADO DE EQUIPO ENCARGADO EQUIPO CONSERJERIA TITULADO DE GRADO MEDIO	<p>NIVEL 3: Asume su rol en el equipo para contribuir a su eficacia. Facilita la cooperación en el equipo, manteniendo una actitud abierta ante la opinión de los demás. Procura el aprendizaje a través del diálogo. Solicita opiniones de los demás a la hora de tomar decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la cooperación en el equipo. • Solicita opiniones a la hora de tomar decisiones. • Mantiene una actitud abierta ante la opinión de los demás. • Se muestra accesible a las personas de su equipo o entorno, incluso en situaciones de tensión o sobrecarga de trabajo, atendiendo consultas y demandas. • Reconoce los logros del equipo, de forma individual o colectiva.
JEFE DE SECCIÓN JEFE DE UNIDAD RESPONS. ADMON. CENTROS RESP. BIBLIOTECA JEFE DE SECRETARIA DE CARGO LETRADO Sº JURIDICO ARQUITECTO INGENIERO TECNICO JEFE DE SECCIÓN INFORMÁTICA TIT. SUP. SUBDIRECTOR DE SERVICIO T.G.M. SUBDIRECTOR DE SERVICIOS TITULADO SUPERIOR	<p>NIVEL 4: Anima y motiva a los miembros del equipo, preocupándose por crear y mantener un buen ambiente y relaciones de trabajo, y reconociendo públicamente los logros alcanzados de cualquier miembro del equipo. Actúa de forma conciliadora y responsable cuando surgen discrepancias. Ayuda a integrar en el equipo a nuevos miembros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anima y motiva al equipo a alcanzar los objetivos comunes. • Antepone en todo caso las necesidades y objetivos del equipo a los propios. • Defiende las decisiones del equipo como si fueran propias, ante terceros. • Busca y propicia alternativas de relación más allá de las puramente formales para mejorar la cohesión del equipo. • Estimula y valora el trabajo de cada uno para que salga bien el trabajo colectivo
JEFE DE SERVICIO ADMINISTRADOR T.G.M. DIRECTOR DE SERVICIOS	<p>NIVEL 5: Es capaz de coordinar eficazmente equipos multidisciplinares aportando una visión integradora de diferentes enfoques. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros, contribuyendo activamente a la buena interacción y armonía de todos los miembros y mediando en la resolución de conflictos, a través de su autocontrol y ecuanimidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informa a los miembros del equipo sobre la cultura, métodos de trabajo, etc., para facilitar su integración. • Coordina la planificación, organización y distribución del trabajo en el equipo consiguiendo la máxima implicación de sus miembros. • Analiza y evalúa el trabajo del equipo y se responsabiliza de la consecución de los objetivos acordados. • Soluciona con ecuanimidad y positivismo los conflictos que surgen en el equipo. • Defiende la integridad del grupo y su buena reputación.
DIRECTIVO DIRECTOR TIT. SUP. DIRECTOR DE SERVICIO	<p>NIVEL 6: Promueve y trabaja con grupos internos/externos, con diversas o nuevas formas de colaboración y/o cooperación, incluso autogestionados, con fuertes requerimientos de coordinación en la consecución de metas provechosas para todos y para la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las fortalezas de las personas y asigna responsabilidades. • Organiza y coordina eficazmente equipos multidisciplinares o de diferentes ámbitos. • Propone objetivos atractivos para el grupo definiéndolos con claridad. • Lidera las reuniones con eficacia y alcanza los objetivos de las mismas. • Analiza los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados y las sinergias entre las distintas áreas.

***PROGRAMA DE
DESARROLLO FORMATIVO
EN COMPETENCIAS***

NOTAS

Blank lined area for notes, consisting of 15 horizontal lines.



COMUNICACIÓN

Recoger y analizar la información y el conocimiento, tanto internos como externos, relacionados con la Organización y transmitir verbalmente y/o por escrito informaciones, ideas y opiniones fluidamente y con precisión, siendo receptivo y deduciendo los datos de interés de las ideas, opiniones o manifestaciones de las personas en general (clientes, grupos de interés, personal...).

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS	NIVELES	CONTENIDOS FORMATIVOS	RESULTADOS-EVIDENCIAS DE LA FORMACIÓN IMPARTIDA
TECNICO AUXILIAR DE LIMPIEZA	<p>NIVEL 1: Conoce los flujos de información de la organización, recibiendo y proporcionando toda la información que pueda ser útil para su trabajo y para sus compañeros o clientes por los canales establecidos. Trata con discreción la información de la que dispone y se expresa con corrección, de forma exacta y fidedigna. Transmite datos de forma clara, tanto verbalmente como por escrito.</p>	<p>ACCIÓN FORMATIVA A: Uso adecuado de los canales de comunicación y las habilidades personales del comunicador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso eficaz de los canales internos de comunicación de la organización. • Comunicación escrita básica. • Herramientas útiles para la mejora de la expresión verbal (comunicación telefónica, en su caso). 	<ul style="list-style-type: none"> • Argumenta y explica sus mensajes, exponiendo ideas con fundamentos. • Escucha y entiende lo que se le dice. • Trata la información con discreción. • Se expresa con cierta tranquilidad. • Conoce los flujos de información necesaria para el desempeño de su puesto de trabajo. • Busca y mantiene actualizada la información que necesita a través de las herramientas adecuadas. • Contrasta y verifica la información recibida. • Enlaza ideas y argumentos con soltura al expresarse o al responder. • Posee buen nivel de expresión y vocabulario. • Lee y conoce las circulares e información relevante de la Universidad.
PUESTO SINGULARIZADO ADMINISTRACIÓN PUESTO BASE ADMINISTRACIÓN CONDUCTOR TECNICO AUXILIAR DE SERVICIO	<p>NIVEL 2: Busca y mantiene actualizada periódicamente la información que necesita, tanto la interna como la externa, a través de las herramientas más adecuadas, la contrasta y verifica, sintetizando los conceptos de interés y transmitiéndolos por los canales usuales, claramente y de forma correcta. Evidencia un buen nivel de expresión y vocabulario y un lenguaje espontáneo.</p>		
PROGRAMADORES - ASESOR TECNICO AYUDANTE DE BIBLIOTECA/ARCHIVO APOYO TECNICO GESTOR/JEFE DE NEGOCIADO SECRETARIO/A - OPERADOR ENCARGADO DE EQUIPO ENCARGADO EQUIPO CONSERJERIA COORD. SERVICIOS CONSERJERIA TECNICO ESPECIALISTA	<p>NIVEL 3: Conoce y utiliza las fuentes donde se genera la información y sabe seleccionarla y gestionarla, permitiendo que sea compartida y accesible a las diferentes áreas y miembros de la organización. Comunica con los demás de forma empática, generando confianza y fiabilidad en sus manifestaciones, dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional adecuado. Suele ser punto de referencia en discreción, confidencialidad y para confirmar datos. Escucha y pregunta cuando y a quien corresponde, comprendiendo la dinámica del grupo y de las personas.</p>	<p>ACCIÓN FORMATIVA B Gestión adecuada de los canales de comunicación y desarrollo de las habilidades personales del comunicador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la comunicación interna. • Comunicación paralingüística. • Pautas para el manejo de la comunicación no verbal. • Comunicación escrita avanzada • Claves de la comunicación persuasiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y pregunta cuando y a quién corresponde, comprendiendo la dinámica de las personas y el grupo. • Se comunica con los demás de forma empática, generando confianza en su interlocutor. • Comunica la información relevante para que sea compartida y accesible a los demás, conociendo y manejando los canales habituales para ello. • Elabora escritos expresándose con claridad, coherencia, riqueza de vocabulario y usando correctamente los tecnicismos propios de las materias en que trabaja. • Suele ser punto de referencia para confirmar datos, manteniendo al día la información y sus conocimientos. • Es rápido y eficaz respondiendo a preguntas, improvisando cuando es necesario. • Maneja el tono y la comunicación no verbal para conseguir el efecto deseado en el interlocutor. • Cuando habla en público, la audiencia capta con claridad el contenido de su mensaje. • Transmite credibilidad y sinceridad, convence con sus argumentos por su coherencia y precisión. • Utiliza los medios técnicos más innovadores, como páginas Web, diagramas, presentaciones, etc.
ADMINISTRADOR - JEFE DE SECCIÓN JEFE DE UNIDAD - RESP. ADMON. CENTROS RESPONSABLE BIBLIOTECA JEFE DE SECRETARIA DE CARGO LETRADO Sº JURIDICO ARQUITECTO INGENIERO TECNICO JEFE DE SECCIÓN INFORMATICA TIT. SUP. SUBDIRECTOR DE SERVICIO T.G.M. SUBDIRECTOR DE SERVICIOS TITULADO SUPERIOR - TITULADO DE GRADO MEDIO	<p>NIVEL 4: Transmite credibilidad y sinceridad, convence, argumentando de manera coherente, con precisión y justificando los contenidos. Suele ser rápido y eficaz respondiendo a preguntas de sus interlocutores, improvisando cuando es necesario. Maneja la comunicación no verbal para conseguir el efecto deseado en el interlocutor. Utiliza los medios técnicos más innovadores, como páginas Web, diagramas, presentaciones, etc.</p>		
DIRECTOR JEFE DE SERVICIO TIT. SUP. DIRECTOR DE SERVICIO T.G.M. DIRECTOR DE SERVICIOS	<p>NIVEL 5: Detecta las carencias existentes, busca y genera información, procesándola para su adecuada transmisión a los grupos de interés como módulo de soporte en la estrategia organizacional, definiendo sus niveles de confidencialidad y estableciendo políticas y flujos para la misma en el medio y largo plazo. Expresa, desarrolla y transmite argumentos complejos, con riqueza de léxico y convicción. Establece líneas de actuación para transmitir la información.</p>	<p>ACCIÓN FORMATIVA C Diseño e innovación en los canales de comunicación de la organización e impacto e influencia de la información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de comunicación: la entrevista. • Hablar en público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha con perspicacia, lee entre líneas y deduce con rapidez la información relevante aunque esta se manifieste veladamente. • Consigue influir a través de su discurso, de modo que sus interlocutores o audiencia ven las cosas de otra manera. • Comunica percibiendo las consecuencias últimas que pueda tener la información. • Detecta las carencias existentes en cuanto a comunicación y busca soluciones factibles. • Se anticipa y planifica la información que va a ser necesario difundir. • Comprende, desarrolla y transmite argumentos complejos, con riqueza de léxico y convicción. • De su discurso emanan los valores de la organización. • Crea corrientes de opinión a partir de sus mensajes. • Determina niveles de confidencialidad y oportunidad de la información dentro de la organización. • Analiza las necesidades de información, fomentando la creación de canales de comunicación eficientes.
DIRECTIVO	<p>NIVEL 6: Fomenta un estilo de comunicación abierto, continuo y transparente. Diseña acciones de comunicación de amplio alcance e impacto. Se preocupa por conocer las necesidades de información y comunicación de las audiencias y las satisface proponiendo a la Organización mejoras en los canales, procesos o sistemas de información y comunicación.</p>		

NOTAS

Blank lined area for notes, consisting of 15 horizontal lines.



LIDERAZGO DESARROLLADOR

Dirigir y organizar la actividad de los colaboradores de su equipo, asignándoles y delegándoles responsabilidades, ayudando a los colaboradores a planificar, evaluar y mejorar su rendimiento y cualificación profesional, proporcionándoles formación, experiencia, apoyo y oportunidades. Potenciar el desarrollo de los colaboradores y transmitir los valores deseados.

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS	NIVELES	CONTENIDOS FORMATIVOS	RESULTADOS-EVIDENCIAS DE LA FORMACIÓN IMPARTIDA
GESTOR/JEFE DE NEGOCIADO JEFE DE SECRETARIA DE CARGO JEFE DE SECCIÓN INFORMÁTICA COORD SERVICIOS CONSERJERIA TITULADO SUPERIOR TITULADO DE GRADO MEDIO	NIVEL 1: Da instrucciones adecuadas, informando y dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias, incluso denegando peticiones no razonables para lo establecido y estableciendo límites de comportamiento y para el desarrollo del trabajo.	ACCIÓN FORMATIVA A: UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA MOTIVACIÓN Y DELEGACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es motivación? • Factores de desmotivación • Principios clave de la motivación • ¿Qué es delegar? • Delegar ¿por qué? • Ventajas de la delegación 	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende a las consultas de sus compañeros contribuyendo a su aprendizaje. • Reconoce el trabajo bien hecho de forma explícita. • Comunica sus iniciativas con claridad. • Actúa para mejorar el clima de trabajo. • Reparte el trabajo de forma equilibrada. • Delega en sus colaboradores tareas y funciones. • Establece objetivos retadores pero alcanzables. • Hace un seguimiento próximo y constructivo del trabajo de sus colaboradores. • Fomenta la cooperación, alentando el trabajo en equipo. • Estimula la generación de ideas y sugerencias mediante diversos procedimientos. • Mantiene de trabajo estable. • Conoce a las personas de su equipo, sabe de sus posibilidades y les alienta. • Delega responsabilidades teniendo en cuenta las capacidades de los colaboradores. • Analiza el rendimiento y aporta información y orientación para apoyar o reconducir el trabajo de sus colaboradores. • Es consecuente entre lo que exige a los demás y lo que él mismo hace para lograr los objetivos.
JEFE DE UNIDAD RESPONS. ADMON. CENTROS RESP. BIBLIOTECA T.G.M. SUBDIRECTOR DE SERVICIOS	NIVEL 2: Establece estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en el cumplimiento de la operativa o demandas. Delega tareas para potenciar la participación responsable. Distribuye racionalmente el trabajo y da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo.	UNIDAD 2: LIDERAZGO DESARROLLADOR <ul style="list-style-type: none"> • Qué es liderazgo • Mandar, dirigir y liderar • Las peores equivocaciones del liderazgo • Estilos de liderazgo • Compatibilidad entre líderes y colaboradores • Liderazgo Situacional • "Aprenda a tirar de la cuerda" 	
JEFE DE SERVICIO ADMINISTRADOR JEFE DE SECCIÓN T.G.M. DIRECTOR DE SERVICIOS TIT. SUP. SUBDIRECTOR DE SERVICIO	NIVEL 3: Compara sistemáticamente el rendimiento con los estándares, establece consecuencias y dialoga abiertamente con los demás para tratar los problemas de rendimiento que estos plantean. Conoce el perfil profesional de cada miembro. Detecta las habilidades personales y las refuerza. Valora el esfuerzo individual, reconociéndolo. Proporciona formación y experiencias en el trabajo que sirven para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta.	UNIDAD 3: EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los objetivos • Objetivos y Retroalimentación • Características de la Retroalimentación Eficaz • Los indicadores de evaluación • ¿Qué es un Indicador? • ¿Cómo identificamos los Indicadores? • Tipos de Indicadores • ¿Cómo construir buenos Indicadores?: Criterios 	
DIRECTOR TIT. SUP. DIRECTOR DE SERVICIO	NIVEL 4: Transmite una visión positiva sobre las personas. Individual y colectivamente alienta y reconoce los esfuerzos y logros de los profesionales. Se involucra, prioriza e impulsa el desarrollo de sistemas de identificación y desarrollo del talento, generando oportunidades y aprovechando el potencial existente.	ACCIÓN FORMATIVA B: UNIDAD 1: MOTIVACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Reparto de responsabilidades en la motivación • La Organización: cultura y clima • Liderazgo y motivación • Conocernos mejor: la autoestima • Teorías sobre la motivación: Maslow • Automotivación: controlando las emociones • Aprende a valorarte • Ser asertivo • Autoensajajes • Autocontrol del estrés • Fomentando una actitud motivadora • Centrarse en la conducta • Escucha activa • Pedir ayuda • Dar reconocimiento positivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece pautas con su conducta y comunica la visión al equipo. • Potencia el desarrollo de sus colaboradores a través de su orientación y estímulo. • Delega responsabilidades para promover el desarrollo de sus colaboradores. • Impulsa y formaliza sistemas de reconocimiento, individual y colectivo, por la contribución en el logro de los objetivos. • Es valorada su coherencia y credibilidad para dirigir equipos y personas. • A través de sus actuaciones, transmite y ejemplifica la cultura y valores de la Universidad, generando confianza y credibilidad en los demás. • Aprovecha al máximo las sinergias y puntos de encuentro entre las distintas unidades de la Universidad y las convierte en oportunidades para compartir la visión común. • Identifica e impulsa nuevos rumbos y tendencias en la organización del trabajo, más acordes a los retos de futuro de la Universidad. • Fomenta un ambiente de logro, personal y colectivo, promoviendo sistemas y oportunidades de desarrollo profesional. • Es considerado por las personas de como un líder de referencia.
DIRECTIVO	NIVEL 5: Tiene un carisma genuino, comunica una visión de futuro que genera credibilidad, entusiasmo, ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo, promoviendo un ambiente de reto y aprendizaje continuo entre las personas de la organización.	UNIDAD 2: DELEGAR <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué no es delegar? Dar instrucciones • Cómo delegar eficazmente • Proceso de delegación: un plan de cinco puntos • Decidir qué y qué no delegar • Decidir en quién delegar • Comunicar la decisión • Administrar y evaluar • Reconocimiento • Aspectos a considerar en el proceso de delegación eficaz • Obstáculos: a la delegación; organizativos; personales del/la directivo; de los colaboradores 	

NOTAS

Blank lined area for notes, consisting of 15 horizontal lines.

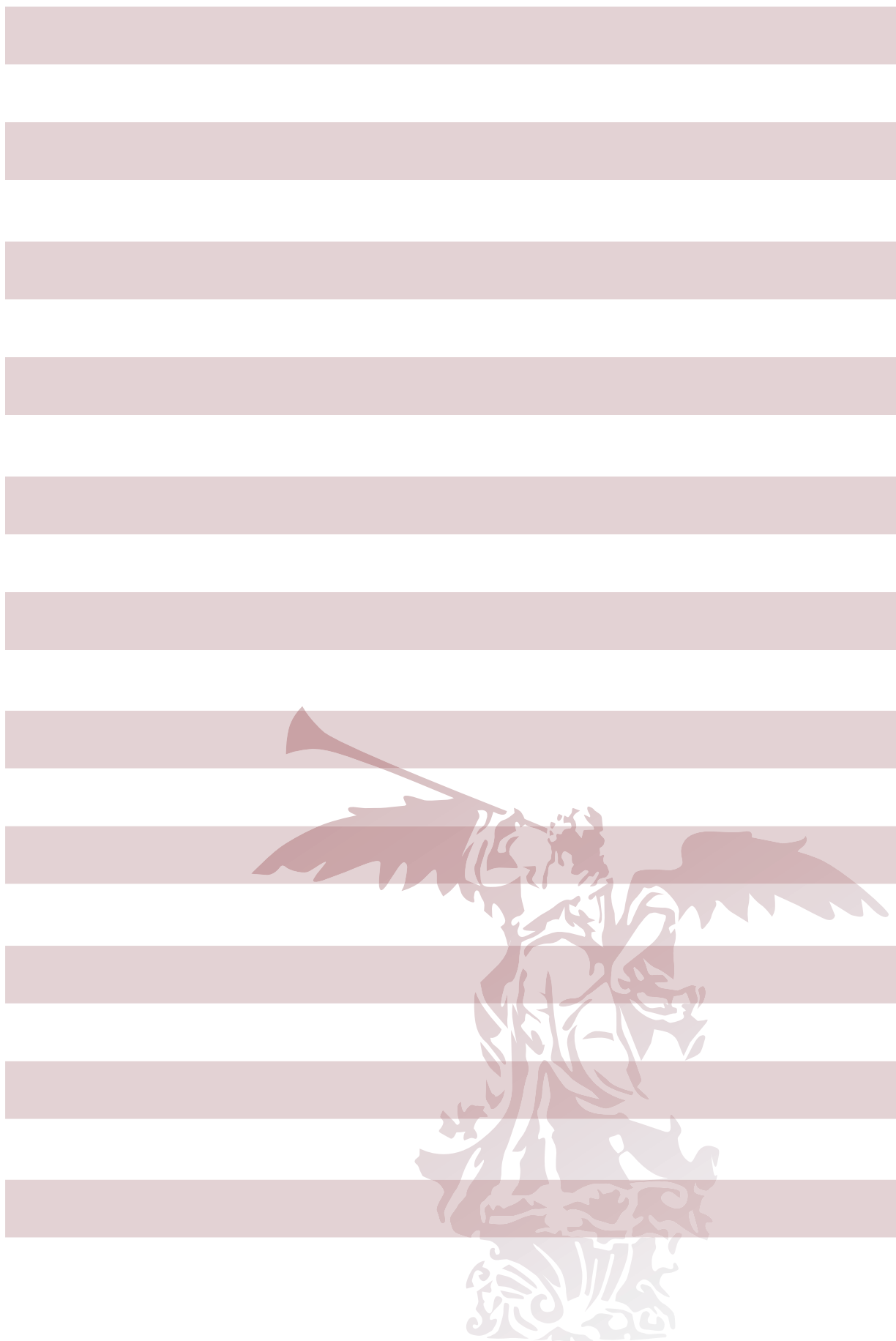


MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

Afrontar necesidades de cambio con receptividad, flexibilidad, positivismo y proactividad, colaborando, apoyando e impulsando su desarrollo e implantación en la organización, identificando oportunidades de mejora e implicándose y comprometiéndose en la mejora continua y en la innovación como fuentes sostenibles de eficiencia, servicio y rentabilidad.

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS	NIVELES	CONTENIDOS FORMATIVOS	RESULTADOS-EVIDENCIAS DE LA FORMACIÓN IMPARTIDA
TECNICO AUXILIAR DE LIMPIEZA	<p>NIVEL 1: Se esfuerza por hacer las cosas eficazmente y cada vez mejor, prestando atención a aquellos aspectos que hay que corregir o desarrollar. Adopta una actitud abierta ante los cambios. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás. Valora lo diferente, sin descartarlo de entrada.</p>	<p>ACCIÓN FORMATIVA A: UNIDAD 1: GESTIÓN DEL CAMBIO.</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión del cambio Los niveles de aceptación de los cambios El proceso de cambio requiere tres pasos Ideas clave: orientaciones sobre los cambios Introducción al ciclo de mejora: implementación y optimización Introducción herramientas y canales en los procesos de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> Afronta con dinamismo las tareas que se le encomiendan. Se adapta a los modos de hacer y sistemas ya existentes para mejorar su trabajo. Reconoce las limitaciones y puntos débiles en sus procesos y métodos de trabajo. Reflexiona con argumentos sobre cómo hacer las cosas de una forma diferente. Ofrece sus ideas para mejorar el trabajo. Ejecuta las tareas encomendadas lo mejor posible. Plantea alternativas respecto al proceso a seguir y los métodos a emplear. Reconoce las mejoras obtenidas por innovar en su trabajo. Identifica carencias y propone soluciones. Responde con agilidad ante problemas y situaciones novedosas.
SECRETARIO/A PUESTO BASE DE ADMINISTRACIÓN ENCARGADO DE EQUIPO ENCARGADO EQUIPO CONSERJERIAS COORDINADOR DE SERVICIOS CONSERJERIA CONDUCTOR - TECNICO AUXILIAR DE SERVICIO	<p>NIVEL 2: Ejecuta las tareas encomendadas con agilidad, corrección y calidad. Reconoce posibles mejoras en sus acciones habituales y actúa con iniciativa para resolver los problemas, siendo flexible al ejecutar las actividades, adaptando la forma de actuar para alcanzar los objetivos previstos. Es receptivo a las novedades y los cambios, y se adapta a ellos sin dificultad.</p>		
AYUDANTE BIBLIOTECA / ARCHIVO APOYO TECNICO PUESTO SINGULARIZADO ADMINISTRACIÓN GESTOR/JEFE DE NEGOCIADO OPERADOR - TECNICO ESPECIALISTA	<p>NIVEL 3: Actúa y responde de un modo rápido y eficaz, con suficiente autonomía para no trasladar problemas. Supera los obstáculos e identifica oportunidades de mejora. Define y propone alternativas operativas y técnicas para mejorar. Adapta su comportamiento a la situación o a las personas, colaborando en el cambio, aprendiendo con rapidez lo nuevo.</p>	<p>ACCIÓN FORMATIVA B UNIDAD 1: PROCESOS DE MEJORA.</p> <ul style="list-style-type: none"> Inteligencia emocional Herramientas y canales en los procesos de mejora Ciclo de mejora: implementación y optimización Técnicas creativas básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Supera los obstáculos e identifica oportunidades de mejora. Propone ideas nuevas, soluciones o alternativas diversas a los problemas o circunstancias que se encuentra. Propone procedimientos, operativas y técnicas para mejorar el trabajo. Tiene en cuenta a quién y cómo afectaría la introducción de cambios. Se anticipa a los problemas actuando proactivamente ante ellos. Implementa mejoras, implantando cambios en los procedimientos que optimizan el trabajo. Prepara a las personas y facilita la introducción de cambios en sus quehaceres. Prevé los eventuales riesgos y beneficios derivados de la innovación. Presenta a sus superiores ideas novedosas, actualizadas y contrastadas sobre cambios a introducir en relación a mejorar los resultados. Responde con agilidad ante problemas críticos concretos.
ADMINISTRADOR - JEFE DE SECCIÓN JEFE DE UNIDAD - RESPONS. ADMON. CENTROS RESP. BIBLIOTECA - JEFE DE SECRETARIA DE CARGO PROGRAMADORES - ASESORES TECNICOS TITULADO SUPERIOR SUBDIRECTOR DE SERVICIO TGM SUBDIRECTOR DE SERVICIO TITULADO DE GRADO MEDIO	<p>NIVEL 4: Actúa rápida y eficazmente en situaciones críticas puntuales. Se mantiene al día, conoce y sigue su ámbito de actuación, creando oportunidades de mejora y minimizando problemas que puedan surgir. Se anticipa a los cambios que sean beneficiosos, aportando y proponiendo ideas novedosas. Hace de las incidencias una oportunidad de mejora de los resultados, que transmite e implementa como cambios y nuevas formas de hacer para mejorar, alineando innovación y eficacia.</p>		
DIRECTOR JEFE DE SERVICIO LETRADO Sº JURIDICO ARQUITECTO INGENIERO TECNICO JEFE SECCION INFORMATICA TIT. SUP. DIRECTOR DE SERVICIO T.G.M. DIRECTOR DE SERVICIOS TITULADO SUPERIOR	<p>NIVEL 5: Domina las claves de su actividad y se muestra flexible y creativo a la hora de adaptar los planes en marcha a las necesidades cambiantes del servicio, del entorno y de la organización, anticipándose a oportunidades y/o problemas específicos que no son evidentes para otros. Pone en marcha acciones para crear oportunidades o evitar crisis. Desarrolla y gestiona sistemas, procedimientos y proyectos innovadores, asegurando la participación de todos en su ámbito de responsabilidad. Procura adecuar y viabilizar estas iniciativas, influyendo y generando compromisos entre las partes implicadas en el proceso de cambio.</p>	<p>ACCIÓN FORMATIVA C UNIDAD 1: CREATIVIDAD APARTADO 1: INTRODUCCIÓN A LA INTELIGENCIA CREATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Creatividad y la organización del futuro Pero, ¿qué es la creatividad? Y, ¿cómo se aprende a ser más creativo/a? Ser creativos/as "¿siempre?" Criterios para evaluar la producción creativa <p>APARTADO 2: BARRERAS A LA CREATIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> Barrera 1: nuestra memoria Barrera 2: los esquemas aprendidos Barrera 3: buscar una respuesta correcta Barrera 4: no desafiar lo evidente Barrera 5: una cuestión de límites Barrera 6: pensamiento concreto Barrera 7: escepticismo y creencias erróneas Barrera 8: nuestro estado y el contexto <p>APARTADO 3: HABILIDADES CREATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Habilidad nº 1: controlar el juicio. Habilidad nº 2: hacer preguntas. Habilidad nº 3: empatía o cambio de perspectivas. Habilidad nº 4: ampliar los límites Habilidad nº 5: hacer asociaciones Habilidad nº 6: imaginar las consecuencias <p>APARTADO 4: TÉCNICAS CREATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Técnica nº 1: para producir ideas, brainstorming. Técnica nº 2: preguntas Técnica nº 3: técnicas de cambio de perspectiva Técnica nº 4: visión de otras personas Técnica nº 5: técnicas asociativas 	<ul style="list-style-type: none"> Potencia, desarrolla y/o gestiona sistemas y procedimientos que suponen mejora en su Organización. Trabaja para que el equipo siempre piense en términos de mejora, solicitando ideas e implementándolas. Facilita la implantación de las iniciativas y comprueba que las acciones de mejora dan los resultados por los que se pusieron en marcha. Identifica necesidades de mejora en situaciones y contextos complejos. Argumenta y convence sobre la necesidad de introducir una innovación. Cuestiona lo establecido frente a lo que falta para alcanzar la excelencia, como sistema para identificar mejoras. Impulsa y promueve ideas innovadoras a través de las mejores prácticas. Aplica métodos y soluciones innovadoras, adaptadas al contexto real. Obtiene mejoras relevantes y significativas con los resultados de la innovación. Propicia y fomenta un ambiente de creatividad e innovación en el equipo de trabajo.
DIRECTIVO	<p>NIVEL 6: Se anticipa a situaciones de gran complejidad y dimensión, patrocinando e impulsando iniciativas estratégicas, y siendo consciente de los requerimientos sociológicos que implican, más allá de los operativos y técnicos. Transmite entusiasmo y positivismo en relación a lo nuevo y al futuro, identificando pautas o tendencias poco obvias, cuestionando lo establecido y promoviendo ideas innovadoras en la gestión y mejora de la consecución de los objetivos estratégicos de la Organización.</p>		

NOTAS



ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Organizar y planificar el trabajo propio y ajeno, atendiendo las prioridades y los recursos humanos y técnicos disponibles, de forma autónoma y eficiente, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados estableciendo acciones retadoras y realistas, su asignación en el tiempo, así como siguiendo y evaluando su avance y resultados.

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS	NIVELES	CONTENIDOS FORMATIVOS	RESULTADOS-EVIDENCIAS DE LA FORMACIÓN IMPARTIDA
PUESTO BASE DE ADMINISTRACIÓN CONDUCTOR	NIVEL 1: Posee el criterio necesario para organizar su trabajo diario. Es capaz de ejecutar las actividades planificadas por otros cumpliendo los plazos marcados. Muestra interés por clarificar los pasos a seguir en la realización de un trabajo, diferenciando las secuencias de actividades de acuerdo con unas pautas o prioridades.	ACCIÓN FORMATIVA A: UNIDAD DIDÁCTICA 1: GESTIÓN DEL TIEMPO. <ul style="list-style-type: none"> Elementos básicos en la gestión del tiempo Planificación y organización del tiempo de trabajo Los ladrones del tiempo Priorización de tareas en función de objetivos Métodos para ahorrar tiempo en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Organiza y distribuye las tareas en el tiempo disponible. Utiliza algún procedimiento de organización y gestión de su tiempo. Prevé con anticipación los tiempos y plazos de ejecución. Distribuye adecuadamente su tiempo en cada tarea. Se ajusta a los plazos temporales marcados por terceros. Establece su programa de trabajo, al menos semanalmente. Reserva tiempo para incidencias y retrasos para tareas inesperadas. Repasa y analiza los avances de su actividad habitualmente. Planifica sus actividades adecuando sus posibilidades, medios y prioridades. Programa su tiempo y actividad orientándose a la viabilidad de lo que hace.
PUESTO SINGULARIZADO ADMINISTRACIÓN OPERADOR - ENCARGADO EQUIPO CONSERJERIA COORD. SERVICIOS CONSERJERIA TECNICO ESPECIALISTA - TECNICO AUXILIAR DE SERVICIO TECNICO AUXILIAR DE LIMPIEZA	NIVEL 2: Distribuye las tareas a realizar en función del tiempo disponible y del carácter urgente o importante de las mismas. Prevé una secuencia de trabajo y distribuye las actividades y recursos de acuerdo con las necesidades o prioridades previstas, estimando los esfuerzos necesarios para su ejecución.	ACCIÓN FORMATIVA B UNIDAD DIDÁCTICA 1: ORGANIZACIÓN-PLANIFICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es planificar? ¿Cómo planificar? Herramientas de planificación Ideas clave: orientaciones en planificación Gestión del tiempo de trabajo UNIDAD DIDÁCTICA 2: DIRECCIÓN POR OBJETIVOS APARTADO 1: LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> Importancia De Los Objetivos Organizacionales ¿Qué Son Los Objetivos? Tipos De Objetivos Características De Los Objetivos ¿Cómo Se Formulan Objetivos? APARTADO 2: CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> Definición de entrevista de concertación de objetivos Etapas de la entrevista de concertación de objetivos APARTADO 3: SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> Introducción a acciones de seguimiento en la dirección por objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza modelos y herramientas para la planificación de las actividades. Planifica y dimensiona actividades o proyectos con rigor. Define y establece sistemas de control y seguimiento de la planificación prevista. Establece planes de acción teniendo en cuenta puntos críticos, recursos y plazos disponibles. Define los riesgos de un proyecto y anticipa alternativas y soluciones a posibles problemas o incidencias. Mantiene bajo control el avance de las actividades que están bajo su responsabilidad. Resuelve las incidencias y problemas operativos, priorizándolos y encajándolos en la planificación prevista. Ante obstáculos e incidencias se orienta hacia la resolución de los problemas, sin dejar que éstos afecten a la terminación del proyecto. Planifica las tareas del grupo, controlando los medios y los tiempos eficientemente. Participa en el seguimiento colectivo de la planificación para controlar los resultados.
PROGRAMADORES - ASESOR TECNICO AYUDANTE BIBLIOTECA / ARCHIVO APOYO TECNICO - GESTOR/JEFE DE NEGOCIADO SECRETARIO/A ENCARGADO DE EQUIPO	NIVEL 3: Planifica y dimensiona actividades o proyectos con rigor, metodología y seguridad, manejando las variables de inversión o coste, tiempo, calidad, recursos, documentación y alcance. Utiliza modelos y herramientas para la planificación de las actividades y recursos de acuerdo con las necesidades o prioridades previstas. Define riesgos del Proyecto/Objetivo y posibles soluciones. Revisa su planificación periódicamente; detecta incidencias y actúa en consecuencia para solucionarlas.		
JEFE DE SERVICIO ADMINISTRADOR JEFE DE SECCIÓN LETRADO Sº JURIDICO ARQUITECTO INGENIERO TECNICO T.G.M. DIRECTOR DE SERVICIOS TIT. SUP. SUBDIRECTOR DE SERVICIO	NIVEL 4: Canaliza las actuaciones de los distintos miembros del equipo participativamente, fijando objetivos y controlando su cumplimiento. Establece pautas sobre el calendario de ejecución, racionalizando su trabajo y el de los demás. Realiza un control y seguimiento constante de las actividades o proyectos anticipándose a incidencias de gran magnitud. Es capaz de superar con éxito las dificultades que aparecen a lo largo de las actividades, involucra a clientes internos/externos.		
DIRECTIVO DIRECTOR TIT. SUP. DIRECTOR DE SERVICIO	NIVEL 5: Define prioridades y planifica las tareas de manera sistemática, previendo imprevistos y realizando correcciones con objeto de cumplir los plazos previstos sin merma de la calidad de los resultados. Anticipa y evalúa los momentos claves y las barreras potenciales en las distintas etapas de un plan de acción. Planifica a largo plazo, implementando las estrategias de la organización en su ámbito de responsabilidad, para lo que dimensiona recursos, estructura equipos multidisciplinares, internos y externos, coordinando su ejecución y estableciendo sistemas de seguimiento y control.	ACCIÓN FORMATIVA C UNIDAD DIDÁCTICA 1: DIRECCIÓN POR OBJETIVOS. ACCIONES DE SEGUIMIENTO. <ul style="list-style-type: none"> Concepto de reunión de seguimiento de objetivos Establecimiento de reuniones formales de seguimiento de objetivos Fases de la reunión de seguimiento de objetivos El desarrollo de la reunión de seguimiento de objetivos UNIDAD DIDÁCTICA 2: REUNIONES EFICACES <ul style="list-style-type: none"> ¿El qué y para qué de las reuniones? Tipos de reuniones ¿Es necesario celebrar esta reunión? Problemas comunes que se plantean en una reunión Las fases de la reunión El desarrollo de una reunión 	<ul style="list-style-type: none"> Prioriza los compromisos relativos a la consecución de objetivos y proyectos, revisando directamente su avance. Coordina e informa periódicamente a los implicados del estado de avance de los trabajos. Se asegura de que el plan y sus acciones estén en la agenda de todos los miembros del equipo. Hace seguimiento permanente y controla los plazos de los proyectos bajo su responsabilidad. Estructura y organiza equipos multidisciplinares teniendo en cuenta el largo plazo y la estrategia a seguir. Optimiza los resultados de la organización, considerando los recursos disponibles y su mejor estructuración en relación a los fines planteados. Transmite la importancia y prioridad del seguimiento y control de los objetivos y planes de acción, implicando a sus equipos. Consigue implicar y vincular recursos alternativos para el éxito de los proyectos y actividades. Coordina los proyectos con flexibilidad y dinamismo, priorizando las actividades y sus resultados y asegurando su viabilidad. Realiza planificaciones estratégicas de alto impacto en la organización, teniendo en cuenta su encaje y coordinación con las áreas afectadas.
DIRECTIVO	NIVEL 6: Realiza planificaciones estratégicas, desarrollando planes de alto impacto en la organización, cuyas desviaciones inciden directamente sobre el cumplimiento de los objetivos generales. Identifica necesidades organizativas y de recursos futuros, estableciendo el dimensionamiento y la secuencialidad correspondientes.		

NOTAS



ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Conocer y demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas del cliente interno y/o externo, sus requerimientos en el presente o en el futuro y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización, procurando hacerlo con la máxima calidad y de acuerdo al marco establecido.

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS	NIVELES	CONTENIDOS FORMATIVOS	RESULTADOS-EVIDENCIAS DE LA FORMACIÓN IMPARTIDA
PUESTO BASE DE ADMINISTRACIÓN CONDUCTOR TECNICO AUXILIAR DE SERVICIO TECNICO AUXILIAR DE LIMPIEZA	<p>NIVEL 1: Es sensible a los sentimientos de los demás y atiende correctamente a los clientes internos y/o externos, entiende sus ideas y preocupaciones ofreciendo respuestas y soluciones para satisfacer sus demandas, utilizando los usos, costumbres y canales adecuados para la convivencia y prestación del servicio.</p> <p>NIVEL 2: Mantiene una comunicación permanente con el cliente estableciendo lazos personales para identificar sus necesidades, ofreciéndole soluciones para satisfacerlas, mostrándole apertura, disponibilidad y trato amable y cordial. Es bien considerado por los demás y trata de resolver los problemas racionalmente, dialogando y evitando que perduren y se enquisten. Se gana la confianza del cliente.</p>	<p>ACCIÓN FORMATIVA A: UNIDAD 1: "PREMISAS BÁSICAS".</p> <ul style="list-style-type: none"> Orientación hacia la tarea Orientación hacia la relación <p>UNIDAD 2: EL CLIENTE Y LA CALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> Concepto de cliente. El nuevo rol del cliente y sus implicaciones. Conceptos fundamentales: Servicio al cliente, calidad del servicio; satisfacción del cliente; atención al cliente. Características de los clientes actuales: Evolución. ¿Qué es un cliente satisfecho? La excelencia en el servicio. La relación de la actitud personal con la calidad en el servicio. Indicadores de la calidad en la prestación del servicio. El decálogo de la atención al cliente. Introducción en la habilidad de atención a clientes (empatía y asertividad) 	<ul style="list-style-type: none"> Atiende con diligencia y corrección a los clientes internos y/o externos. Se muestra disponible y comprende al cliente, empatiza con él. Se interesa por las necesidades / problemas de los clientes. Utiliza las formas, costumbres y canales adecuados para la convivencia y prestación del servicio. Ofrece respuestas a las demandas de sus clientes sin derivarlas. Mantiene una comunicación fluida con el cliente para identificar sus necesidades. Ofrece soluciones para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y/o externos. Afronta los problemas de su entorno, con racionalidad, dialogando y evitando que perduren. Reconoce los errores cometidos y busca vías para que no se vuelvan a repetir. Escucha y genera un clima de confianza.
JEFE DE UNIDAD - RESPON. ADMON. CENTROS RESP. BIBLIOTECA - PROGRAMADORES ASESOR TÉCNICO - AYUDANTE BIBLIOTECA/ARCHIVO APOYO TECNICO - SECRETARIO/A PUESTO SINGULARIZADO ADMINISTRACIÓN OPERADOR - ENCARGADO DE EQUIPO ENCARGADO EQUIPO CONSERJERIA COORD. SERVICIOS CONSERJERIA - TEC. ESPECIALISTA	<p>NIVEL 3: Mantiene una actitud de total disponibilidad y compromiso. Intenta mejorar de forma constante el servicio prestado. Ejerce de asesor del cliente interno y/o externo, ofreciendo y transmitiendo su conocimiento sobre nuevas necesidades del cliente y posibles soluciones a problemas concretos. Se esfuerza por resolver los problemas rápidamente y sin demora. Analiza su nivel de satisfacción, reaccionando constructivamente ante las quejas y realizando propuestas de mejora. Intenta que los conflictos que se generan se resuelvan satisfactoriamente, mediando y apoyando con equidad y pragmatismo entre las partes.</p>	<p>ACCIÓN FORMATIVA B UNIDAD 1: HABILIDADES PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> Clientes difíciles o especiales: Identificación y tratamiento. Tipos de reclamaciones: tratamiento en función de su tipología. Habilidad I: La actitud adecuada. Habilidad II: Empatía. Habilidad III: Escucha activa. Habilidad IV: Lenguaje motivador y vocabulario positivo. Habilidad V: La asertividad. Habilidad VI: Manejo de situaciones difíciles. Habilidad VII: Autocontrol emocional. Conceptos básicos de persuasión y negociación 	<ul style="list-style-type: none"> Asesora, ofreciendo con prontitud las mejores soluciones y sus posibles alternativas. Analiza el nivel de satisfacción del cliente para mejorar su servicio al mismo. Reacciona de manera constructiva ante las quejas y realiza propuestas de mejora. Cumple con los compromisos que establece sin demorar la respuesta al cliente. Ejerce de mediador, apoyando con equidad las posibles divergencias surgidas e intentando que las mismas se resuelvan satisfactoriamente Se adapta ante una situación específica o necesaria sobrevenida, comprometiéndose con el cliente en prestar un servicio excelente. Persuade e influye en las decisiones del cliente. Tiene en cuenta la opinión del cliente antes de tomar decisiones. Negocia y consigue acuerdos satisfactorios y alianzas sostenibles para las partes. Prevé posibles conflictos y se anticipa a ellos con actitud positiva
ADMINISTRADOR - JEFE DE SECCIÓN JEFE DE SECRETARIA DE CARGO LETRADO Sº JURÍDICO ARQUITECTO ING. TECNICO - JEFE DE SECCIÓN INFORMATICA GESTOR/JEFE DE NEGOCIADO TIT. SUP. SUBDIRECTOR DE SERVICIO T.G.M. SUBDIRECTOR DE SERVICIOS TITULADO SUPERIOR - TITULADO DE GRADO MEDIO	<p>NIVEL 4: Conoce en profundidad las claves de sus clientes, busca información sobre sus verdaderas necesidades. Se compromete con las mismas adecuando los productos y servicios disponibles a estas necesidades. Se anticipa así a los requerimientos del cliente y éste a su vez le reconoce su trabajo. Persuade, convence e influye en las decisiones del cliente. Intuye posibles conflictos y los previene. Identifica los aspectos más relevantes del conflicto y sus causas y adopta una posición ponderada y constructiva para negociar y alcanzar acuerdos satisfactorios para ambas partes, incluso buscando</p>	<p>ACCIÓN FORMATIVA C NEGOCIACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es negociar? Errores que dificultan el éxito Un modelo de negociación Claves de la negociación Esquema de la negociación por situación Cómo tener objetivos claros Gráfico de estilos de negociación La presión de la situación Estrategias posibles Construcción de los escenarios posibles Concretar objetivos minimax Comportamiento flexible Flexibilidad de estilo Flexibilidad de comportamientos Fases de la negociación 	<ul style="list-style-type: none"> Se gana la confianza del cliente a través de una relación profesional de consejo y asesoramiento. Ayuda al cliente en el proceso de toma de decisiones, ofreciendo su opinión profesional. Recomienda diferentes enfoques o alternativas de actuación ante los problemas y necesidades de sus clientes. Argumenta y convence a los demás a través de razonamientos elaborados. Tiene en cuenta la relación a largo plazo con el cliente y actúa en consecuencia. Se anticipa a las necesidades del cliente ofreciendo soluciones proactivas. Analiza los resultados y formula estrategias adecuadas para la mejora de los mismos. Influye positivamente en la implantación de nuevos cambios, necesarios para la mejora de las prestaciones y servicios a los clientes. Negocia en situaciones complejas y al más alto nivel representativo, con múltiples interlocutores, con intereses contrapuestos. Logra resultados satisfactorios a largo plazo en los procesos negociadores en los que participa.
DIRECTOR JEFE DE SERVICIO TIT. SUP. DIRECTOR DE SERVICIO T.G.M. DIRECTOR DE SERVICIOS	<p>NIVEL 5: Actúa como consejero personal de confianza, involucrándose en la toma de decisiones, recomendando diferentes enfoques de acción a los solicitados y ofreciendo su propia opinión sobre las necesidades, problemas y oportunidades para el cliente. Persuade y convence a los demás utilizando razones y argumentos de peso, previamente preparados. Trabaja con una perspectiva a largo plazo, busca beneficios futuros para el cliente, estableciendo alianzas a medio plazo en situaciones complejas.</p>		
DIRECTIVO	<p>NIVEL 6: Anticipa las necesidades y orientación de las partes interesadas. Analiza con perspectiva las respuestas en forma de resultados y formula la estrategia más adecuada para que la organización responda a dichas demandas. Impulsa y anima para el desarrollo e implantación de la cultura y el cambio necesarios, negociando en situaciones complejas y al más alto nivel representativo, con múltiples interlocutores, con intereses contrapuestos, llegando a acuerdos satisfactorios y consiguiendo colaboraciones a largo plazo.</p>		

NOTAS

Blank lined area for notes, consisting of 15 horizontal lines.



TRABAJO EN EQUIPO

Cooperar eficazmente con otros, conocer y controlar las emociones, adoptar una actitud empática y social para comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que se manifiestan en el trabajo, armonizando intereses en la consecución de objetivos comunes y manteniendo el nivel de eficacia y eficiencia.

POSICIONAMIENTO DE PUESTOS	NIVELES	CONTENIDOS FORMATIVOS	RESULTADOS-EVIDENCIAS DE LA FORMACIÓN IMPARTIDA
SECRETARIO/A COORD. SERVICIOS CONSERJERIA TECNICO ESPECIALISTA - CONDUCTOR TECNICO AUXILIAR DE SERVICIO TECNICO AUXILIAR DE LIMPIEZA	<p>NIVEL 1: Coopera de buen grado con el grupo, cumple sus tareas y apoya las decisiones del grupo. Comparte con el grupo las inquietudes y dudas, de forma respetuosa y positiva.</p>	<p>ACCIÓN FORMATIVA A: Nivel operativo: necesidad del trabajo en equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué conceptos debemos dominar para trabajar en equipo? • Diagnóstico del equipo de trabajo. • La misión del equipo. • La sinergia del equipo. • La interdependencia y la diversidad • Herramientas para la mejora de la comunicación interna. • Ventajas/dificultades del trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta y cumple las normas del grupo. • Colabora de forma positiva con el equipo y está dispuesto a ayudar. • Muestra interés ante proyectos compartidos. • Es transparente, comparte la información con los demás. • Cumple las tareas asignadas dentro del equipo • Se muestra activo y participativo en los encuentros de grupo • Sabe dar su punto de vista de forma constructiva. • Asume como propios los objetivos del grupo. • Aporta ideas que facilitan la consecución de los objetivos del equipo. • Es flexible ante la opinión de los demás, aceptando como propias las decisiones del grupo.
PROGRAMADORES - ASESOR TECNICO AYUDANTE BIBLIOTECA/ARCHIVO APOYO TECNICO - GESTOR/JEFE DE NEGOCIADO PUESTO SINGULARIZADO DE ADMINISTRACIÓN PUESTO BASE DE ADMINISTRACIÓN OPERADOR - ENCARGADO DE EQUIPO ENCARGADO EQUIPO CONSERJERIA TITULADO DE GRADO MEDIO	<p>NIVEL 2: Se ofrece proactivamente a ayudar al resto de los miembros del equipo cuando se lo solicitan. Busca la legitimación de sus ideas e iniciativas en el grupo, respetando, incluso cediendo, ante los demás puntos de vista y aportaciones, que escucha, valora y refuerza en aras de la máxima participación.</p>	<p>ACCIÓN FORMATIVA B Nivel social: desarrollo del equipo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapas en el desarrollo de un equipo. • Enriquecimiento mutuo, confianza y seguridad. • Claridad de roles. • Los roles del equipo. • Barreras a la efectividad: roles subversivos para el equipo. • Roles operativos en el equipo. • Descripción de los roles de equipo. • Expectativas de rol. • Red de expectativas. • La diversidad: aceptación de uno mismo y de los demás. • La ventana de Johari. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la cooperación en el equipo. • Solicita opiniones a la hora de tomar decisiones. • Mantiene una actitud abierta ante la opinión de los demás. • Se muestra accesible a las personas de su equipo o entorno, incluso en situaciones de tensión o sobrecarga de trabajo, atendiendo consultas y demandas. • Reconoce los logros del equipo, de forma individual o colectiva. • Anima y motiva al equipo a alcanzar los objetivos comunes. • Antepone en todo caso las necesidades y objetivos del equipo a los propios. • Defiende las decisiones del equipo como si fueran propias, ante terceros. • Busca y propicia alternativas de relación más allá de las puramente formales para mejorar la cohesión del equipo. • Estimula y valora el trabajo de cada uno para que salga bien el trabajo colectivo
JEFE DE SECCIÓN - JEFE DE UNIDAD RESPONS. ADMON. CENTROS RESP. BIBLIOTECA - JEFE DE SECRETARIA DE CARGO LETRADO Sº JURIDICO ARQUITECTO INGENIERO TECNICO - JEFE DE SECCIÓN INFORMÁTICA TIT. SUP. SUBDIRECTOR DE SERVICIO T.G.M. SUBDIRECTOR DE SERVICIOS TITULADO SUPERIOR	<p>NIVEL 3: Asume su rol en el equipo para contribuir a su eficacia. Facilita la cooperación en el equipo, manteniendo una actitud abierta ante la opinión de los demás. Procura el aprendizaje a través del diálogo. Solicita opiniones de los demás a la hora de tomar decisiones.</p>		
JEFE DE SERVICIO ADMINISTRADOR T.G.M. DIRECTOR DE SERVICIOS	<p>NIVEL 4: Anima y motiva a los miembros del equipo, preocupándose por crear y mantener un buen ambiente y relaciones de trabajo, y reconociendo públicamente los logros alcanzados de cualquier miembro del equipo. Actúa de forma conciliadora y responsable cuando surgen discrepancias. Ayuda a integrar en el equipo a nuevos miembros.</p>		
JEFE DE SERVICIO ADMINISTRADOR T.G.M. DIRECTOR DE SERVICIOS	<p>NIVEL 5: Es capaz de coordinar eficazmente equipos multidisciplinares aportando una visión integradora de diferentes enfoques. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros, contribuyendo activamente a la buena interacción y armonía de todos los miembros y mediando en la resolución de conflictos, a través de su autocontrol y ecuanimidad.</p>	<p>ACCIÓN FORMATIVA C Nivel de gestión: gestión efectiva de los equipos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión efectiva de los equipos de trabajo: objetivos. • Definición de conflictos. • Origen y tipos de conflictos. • Causas de los conflictos relacionados con el puesto de trabajo. • Causas de los conflictos relacionados con las personas. • Secuencia y evolución de los conflictos. • Gestión constructiva del conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informa a los miembros del equipo sobre la cultura, métodos de trabajo, etc., para facilitar su integración. • Coordina la planificación, organización y distribución del trabajo en el equipo consiguiendo la máxima implicación de sus miembros. • Analiza y evalúa el trabajo del equipo y se responsabiliza de la consecución de los objetivos acordados. • Soluciona con ecuanimidad y positivismo los conflictos que surgen en el equipo. • Defiende la integridad del grupo y su buena reputación. • Identifica las fortalezas de las personas y asigna responsabilidades. • Organiza y coordina eficazmente equipos multidisciplinares o de diferentes ámbitos. • Propone objetivos atractivos para el grupo definiéndolos con claridad. • Lidera las reuniones con eficacia y alcanza los objetivos de las mismas. • Analiza los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados y las sinergias entre las distintas áreas.
DIRECTIVO DIRECTOR TIT. SUP. DIRECTOR DE SERVICIO	<p>NIVEL 6: Promueve y trabaja con grupos internos/externos, con diversas o nuevas formas de colaboración y/o cooperación, incluso autogestionados, con fuertes requerimientos de coordinación en la consecución de metas provechosas para todos y para la organización.</p>		

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

Una vez confeccionado el catálogo de acciones formativas propiamente dichas, cabe añadir que este Plan de Desarrollo Formativo estará desarrollado, además, por la puesta en marcha de otro tipo de acciones eminentemente prácticas y que irán dirigidas a personas o grupos con gaps competenciales muy concretos y que, tras su análisis, podrán dar lugar a acciones como: monitorización, talleres grupales, acciones de “benchmarking”, trabajos y/o lecturas guiadas, etc.

Por último, no debemos de olvidar que, tras las competencias genéricas descritas, ya se están desarrollando toda una serie de programas formativos orientados a la consecución de competencias técnicas como ya preveía el III Plan de Formación y Desarrollo del PAS y que, a continuación, se enuncian:

Gestión de la Calidad

- Calidad en la Administración y Servicios universitarios
- Dirección por Objetivos/Dirección participativa
- Modelo EFQM de Excelencia
- Autoevaluación y Evaluadores
- Gestión por procesos

Tecnologías de la Información y la Comunicación

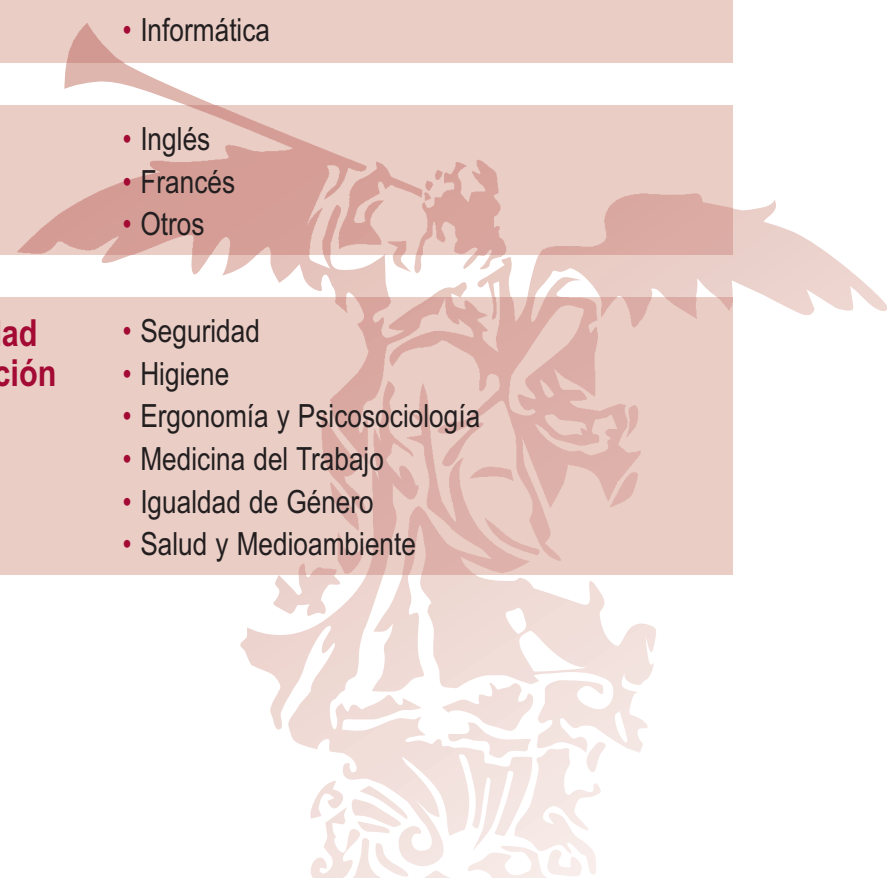
- Recursos Audiovisuales/Comunicación
- Programa de Cultura Informática Básica
- Administración Electrónica
- Herramientas Ofimáticas
- Informática

Idiomas

- Inglés
- Francés
- Otros

Responsabilidad Social/Prevención de riesgos Laborales

- Seguridad
- Higiene
- Ergonomía y Psicosociología
- Medicina del Trabajo
- Igualdad de Género
- Salud y Medioambiente





SERVICIO DE FORMACIÓN
Y DESARROLLO DEL PAS

ÁREA DE DESARROLLO DEL PERSONAL
Servicio de Formación y Desarrollo del PAS

C/ Porvenir, 25 - 41013 - Sevilla

Tfnos.: 95.448.74.54/55/56/57/58 y 95.448.67.43 Fax: 95.448.74.59

E-mail: forpas@us.es

Web: <http://www.r2h2.us.es/forpas>