

COMPETENCIAS GENÉRICAS

4. Comunicar (1/2)

Proceso mediante el cual se intercambia información interna y externamente. El proceso de comunicación se inicia con la emisión clara de un mensaje adecuado a las características del destinatario y culmina con su correcta comprensión por parte de éste último. Por tanto, la habilidad de comunicar reside tanto en hacer entendible la información como en facilitar su comprensión.

Variables de graduación

- ✿ **Adecuación del mensaje a los receptores:** Las características del mensaje y su forma de emisión dependen del destinatario de la comunicación. El mensaje alcanzará su objetivo sólo cuando sea comprendido por su receptor. En consecuencia, es necesario adaptarlo a los diferentes receptores, teniendo en cuenta su preparación y predisposición.
- ✿ **Relevancia de los mensajes que se intercambian:** Es decir, la importancia y alcance en el negocio y en la organización del mensaje emitido o recibido. , con la que se ponen en práctica procesos de comunicación, tanto de emisión como de recepción.
- ✿ **Frecuencia** con la que se ponen en práctica procesos de comunicación, tanto de emisión como de recepción.

4. Comunicar (2/2)

N i v e l e s	0	<ul style="list-style-type: none"> Transmitir o recibir informaciones simples dentro del ámbito de la ocupación (subordinados, iguales, superiores, etc.), sin que sea necesario adecuar los mensajes a los interlocutores ni realizar esfuerzos para su comprensión y sin que la comunicación suponga un componente determinante para el desarrollo de la ocupación.
	1	<ul style="list-style-type: none"> Intercambiar frecuentemente información en el ámbito de la ocupación (subordinados, iguales, superiores, etc.) acerca de situaciones habituales o documentos de trabajo. No se precisa gran adaptación de los mensajes a los interlocutores, aunque en algunos casos pueda tratarse de informaciones de cierta relevancia para los implicados. Recibir y transmitir información relativa a trámites ordinarios, con proveedores, contratistas, administración, entidades financieras y clientes internos / externos con orientación de servicio a los mismos.
	2	<ul style="list-style-type: none"> Intercambiar frecuentemente información en el ámbito de trabajo dirigida a receptores de otros puntos de la organización donde es necesario realizar explicaciones claras y precisas, por lo que será necesario adaptarlas a las características del interlocutor al que se destinan. Establecer comunicaciones, centradas en trámites de cierta relevancia, con proveedores, contratistas, administración, entidades financieras y clientes internos / externos con orientación de servicio a los mismos.
	3	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una comunicación, oral o escrita, con claridad y en un lenguaje común adaptado a la audiencia, de modo que pueda ser fácilmente comprendida por interlocutores ajenos al ámbito del trabajo. Antes de realizar una comunicación efectuar un análisis del para qué de la exposición, del tipo de audiencia a la que va dirigida, del posible impacto del mensaje y de los medios de apoyo a emplear. Establecer habitualmente comunicaciones de importancia con proveedores, contratistas, administración, entidades financieras y clientes internos / externos con orientación de servicio a los mismos.
	4	<ul style="list-style-type: none"> Tener en cuenta las necesidades y expectativas del grupo de personas al que se dirige una comunicación, adaptando el lenguaje verbal y gestual a dichas situaciones. Proporcionar frecuentes informaciones (con elevado grado de síntesis, aunque con apariencia sencilla) a grupos internos de la Entidad imprescindibles para el desarrollo normal del negocio o a proveedores, contratistas, administración, entidades financieras y clientes con orientación de servicio a los mismos.
	5	<ul style="list-style-type: none"> Identificar con empatía los sentimientos y estados emocionales de las otras personas y aprovechar esa facilidad de sintonía para hacerse entender en sus comunicaciones. Establecer frecuentes comunicaciones con orientación de servicio a grandes clientes, importantes colectivos externos y grandes grupos dentro de la Entidad, tanto en sentido ascendente o descendente.
6		<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la viabilidad de los patrones y estilos de comunicación de la Entidad introduciendo las modificaciones necesarias en función de la posición de la misma. Intercambiar muy frecuentemente información en sentido ascendente o descendente y que afecta a toda la organización. Intercambiar información con colectivos externos que son de gran importancia para el negocio de la Entidad: colectivos políticos, empresariales, medios de comunicación, etc. Proponer y decidir acerca de información que se envía a toda la Entidad.

2. Gestionar (1/2)

Proceso mediante el cual se administran y controlan los recursos disponibles para conseguir los objetivos establecidos en los plazos previstos.
Variables de graduación
<ul style="list-style-type: none">✿ Calidad y cantidad de los recursos a gestionar en su ámbito jerárquico. Se diferencia la capacidad de actuación sobre recursos humanos, materiales y económicos, teniendo en cuenta tanto la importancia como el volumen de los recursos.✿ Trascendencia y características de los problemas derivados de la gestión de los recursos que se manejan. La trascendencia hace referencia a la gravedad del impacto de los errores que se puedan cometer y las características a que su resolución esté o no claramente explicitada en un procedimiento.

2. Gestionar (2/2)

N i v e l e s	0	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el contenido de la ocupación cuando no se dispone de recursos o éstos son poco representativos (en cantidad y/o calidad). Las incidencias que puedan surgir son mínimas y se resuelven mediante la aplicación de simples procedimientos establecidos, o bien su resolución no es responsabilidad de la ocupación.
	1	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir los objetivos establecidos con un número no elevado de recursos, donde con cierta frecuencia se presentan problemas derivados de su utilización o de las actividades que se realizan. Estas incidencias no son muy importantes y se resuelven aplicando diversos procedimientos previamente definidos.
	2	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir los objetivos establecidos con recursos de cierta índole (en calidad o cantidad), dentro de los límites de tiempo previstos y ajustados a los estándares de calidad exigidos. Los problemas o incidencias, derivadas de los recursos utilizados o de las actividades que se realizan, se resuelven generalmente vía procedimiento, pero en ciertas ocasiones se deben tomar decisiones respecto a la idoneidad de distintas alternativas de acción que permiten su solución.
	3	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir los objetivos establecidos con recursos de nivel medio, dentro de los límites de tiempo previstos y ajustados a los estándares de calidad exigidos. Los problemas o incidencias importantes que puedan surgir con los recursos utilizados o con las actividades que se realizan, conllevan habitualmente el análisis y la toma de decisiones respecto a la idoneidad de distintas alternativas de acción para solucionarlos. Analizar y proponer mejoras de procedimientos operativos y de control, pudiendo ser adaptados dentro de unos límites o normas estandarizadas.
	4	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir los objetivos establecidos con recursos de nivel elevado, dentro de los límites de tiempo previstos y ajustados a los estándares de calidad exigidos. Examinar la naturaleza de los problemas, proporcionando una nueva perspectiva de los mismos y facilitando la generación de nuevas vías de acción que tengan en cuenta variables dispares. Evaluar las mejores alternativas de actuación y aplicar acciones correctivas ante la detección de una desviación respecto a lo previsto.
	5	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir los objetivos establecidos con un gran número de recursos diversos, siendo significativos tanto por la calidad como por la cantidad. La complejidad e importancia de las incidencias surgidas exige la generación de soluciones creativas y originales como vías de acción para solucionarlas. Establecer medidas de control preventivo que eviten desviaciones respecto a lo previsto y que fueron empleadas con éxito en situaciones similares.
	6	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir los objetivos establecidos a nivel Entidad en el límite de tiempo previsto y con los estándares de calidad exigidos. Evaluar las estrategias de gestión de la organización y analizar, rediseñar e implementar directrices de gestión a largo plazo para toda la Entidad. Evaluar los resultados globales de la organización y anticipar posibles situaciones problemáticas que puedan presentarse.

3. Liderar (1/3)

Proceso mediante el cual se conduce y coordina a un grupo de personas hacia la consecución de un objetivo. Requiere capacidad para influir y modificar el comportamiento de las personas, motivándolas para que se comprometan conscientemente y se dirijan a ese objetivo común, así como para orientarlas sobre el mejor desarrollo de sus habilidades y tareas.

Variables de graduación

- ✿ **Marco de actuación habitual:** Grado de reglamentación y definición del entorno en el que se desarrolla la actividad.
- ✿ **Amplitud de la organización** con la que se tiene necesidad de ejercer el liderazgo, teniendo en cuenta el número y la importancia para el negocio de las personas implicadas.
- ✿ **Características del grupo** en lo relativo a su homogeneidad o heterogeneidad, así como a la naturaleza de la dependencia (jerárquica, funcional, o sin dependencia).

3. Liderar (2/3)

N i v e s	0	<ul style="list-style-type: none"> Actuar de guía de grupos homogéneos de personas, sobre los que existe mando funcional o jerárquico, hacia la consecución de objetivos alineados con los de la Entidad en situaciones de estabilidad, con procedimientos de actuación claramente definidos. Desarrollar el contenido de la ocupación en un entorno perfectamente definido donde se exige poca coordinación con otras personas.
	1	<ul style="list-style-type: none"> Actuar de guía de grupos homogéneos de personas, sobre los que existe mando funcional o jerárquico, hacia la consecución de objetivos alineados con los de la Entidad, en situaciones de cambio, con directrices y líneas de acción a seguir definidas. Detectar situaciones susceptibles de mejora en su trabajo y proponer vías de cambio que faciliten su ejecución. Reconocer los logros de sus compañeros y elogiar su comportamiento tras la realización de una buena tarea. Supervisar el propio comportamiento y solicitar información de modo proactivo sobre su actuación para poder mejorarla.
N i v e s	2	<ul style="list-style-type: none"> Actuar de guía de grupos homogéneos de personas, sobre los que no existe mando funcional ni jerárquico (no es inmediato), hacia la consecución de objetivos alineados con los de la Entidad, en situaciones de cambio, con directrices definidas. Supervisar el comportamiento de las personas del grupo estableciendo controles o índices de medición de logros y proporcionando orientaciones a cada una sobre su actuación. Implicar a los miembros del grupo en los objetivos establecidos mediante el convencimiento y la motivación.
	3	<ul style="list-style-type: none"> Actuar de guía de grupos homogéneos de personas sobre los que no existe mando funcional ni jerárquico, en situaciones no habituales, estableciendo prioridades en los objetivos y en el marco de actuación, a partir de las orientaciones y políticas de la Entidad. Valorar la capacidad del grupo para asimilar y dirigirse hacia nuevos objetivos de cambio. Identificar los estados de necesidad del equipo, proponerles objetivos retadores que satisfagan esas necesidades y conseguir su responsabilidad sobre los mismos. Proporcionar información sobre su actuación a las personas del grupo y sugerir alternativas que conllevarían una mejora en dicha actuación.
N i v e s	4	<ul style="list-style-type: none"> Actuar de guía de grupos heterogéneos de personas sobre los que existe mando funcional o jerárquico, responsabilizándose de la implantación de proyectos o iniciativas de cambio y proporcionándoles orientaciones sobre sus actuaciones a partir de las políticas y objetivos a conseguir. Sintetizar una serie de variables complejas (resultados, necesidades profesionales, dirección estratégica de la Entidad, etc.) para generar objetivos novedosos que supongan estimulantes retos profesionales a corto y medio plazo, para estos grupos. Actuar conforme a los valores y principios admirados y respetados en la Entidad. Preocuparse de difundir ese estilo de actuación entre los miembros de su equipo.
	5	<ul style="list-style-type: none"> Actuar de guía de grupos heterogéneos de personas sobre los que existe mando funcional o jerárquico, evaluando las oportunidades del entorno para generar objetivos que afecten a toda un área funcional de negocio de la Entidad y responsabilizarse de la implantación de proyectos o iniciativas de cambio en la misma. Detectar los valores, principios, filosofía o cultura más apropiados a las condiciones futuras del área funcional, fijar políticas y estrategias y persuadir a los implicados para que se dirijan hacia esa dirección. Establecer, para un área funcional de negocio, directrices y políticas de motivación y estilo de liderazgo que incrementen la satisfacción de los individuos.

3. Liderar (3/3)

N i v e l e s	6
<ul style="list-style-type: none">Actuar de guía de grupos heterogéneos de personas sobre los que no existe mando funcional ni jerárquico, evaluando las oportunidades del entorno para generar objetivos valiosos que señalen la dirección estratégica de toda la Entidad. Valorar y juzgar la capacidad de la Entidad para asimilar el cambio, así como entusiasmar y persuadir a toda la Entidad para dirigirse hacia esa dirección.Decidir y promover los valores, principios, filosofía y cultura más apropiados a las condiciones futuras de la Entidad y políticas de motivación y liderazgo que contribuyan a incrementar la satisfacción de los empleados.Juzgar y evaluar estrategias e intervenciones de implantación de cambios que afectan a toda la Entidad.	

4. Negociar (1/2)

Proceso mediante el cual se establece relación con otras personas con objetivos y posiciones diferentes de los propios para llegar a acuerdos.

Variables de graduación

- ✿ **Amplitud y características de los interlocutores:** Número de interlocutores con los que hay que establecer relación, y la pertenencia o no de los mismos a la propia organización.
- ✿ **Trascendencia y complejidad de las negociaciones:** La relevancia que los acuerdos alcanzados tienen para la Entidad, y la dificultad para alcanzarlos.
- ✿ **Frecuencia:** Periodicidad de las actividades de relación negociadora de la ocupación.

4. Negociar (2/2)

N i v e l e s		
0	Desarrollar el contenido de la ocupación, cuando existe escasa necesidad de negociar con otros.	
1	Desarrollar el contenido de la ocupación, cuando se generan situaciones de negociación sencillas, con pocas personas y generalmente de la propia organización. Las complicaciones que puedan surgir estarán relacionadas con tareas o aspectos logísticos sencillos de la ocupación.	
2	Negociar soluciones aceptables en situaciones de desacuerdo, que afecten a pocas personas, y que surjan en trámites ordinarios.	
3	<p>Negociar acuerdos de cierta importancia cuando, a priori, no existen fuertes intereses divergentes.</p> <p>Tener capacidad para tomar decisiones referentes a conflictos generados en grupos de tamaño medio y explicar las razones que han conducido a las mismas logrando su aceptación.</p>	
4	<p>Negociar acuerdos con grupos de presión (sindicatos u otros colectivos) acerca de temas relevantes para alguna área de la Entidad. Detectar o averiguar las necesidades y expectativas de la otra parte y adoptar distintas posturas de negociación en función de las mismas. Emplear argumentos persuasivos que permitan ser convincente y preocuparse por obtener el "sí" al compromiso de las otras partes implicadas.</p> <p>Solucionar conflictos entre grupos de tamaño medio. Llegar a acuerdos importantes con colectivos externos a la Entidad y que, a priori, poseen fuertes intereses divergentes.</p>	
5	<p>Negociar acuerdos con grupos de presión (sindicatos u otros colectivos) acerca de temas relevantes para la Entidad. Llegar a cerrar los acuerdos con actitud firme y convencida que transmita confianza y seguridad a la otra parte.</p> <p>Solucionar conflictos entre grupos de gran tamaño. Llegar a acuerdos importantes con grandes clientes o con colectivos externos de ámbito nacional.</p>	
6	<p>Negociar acuerdos con colectivos muy heterogéneos en situaciones de extrema divergencia de intereses.</p> <p>Solucionar conflictos que afectan a toda la Entidad o a importantes entidades externas vitales para el negocio de la Entidad. Conseguir un clima de comprensión y aceptación de compromisos por parte de las personas implicadas a nivel de toda la Entidad.</p>	

5. Planificar (1/2)

Proceso mediante el cual se formulan objetivos, y se definen las acciones, recursos y plazos de tiempo requeridos para su consecución.

Variables de graduación

- ✿ **Amplitud de la organización afectada por la planificación:** Ocupación, Equipo, Servicio o División, Departamento o Entidad.
- ✿ **Complejidad de las tareas:** Grado de homogeneidad de las tareas a planificar. Las tareas homogéneas persiguen un objetivo común, mientras que las heterogéneas exigen una alta coordinación y persiguen distintos objetivos, independientes unos de otros. También existen niveles intermedios, de tareas de cierta heterogeneidad, en las que si bien se persigue un mismo objetivo es necesario un alto grado de coordinación.
- ✿ **Plazo para el que se planifica:** Inmediato (hasta tres meses), corto (cuatro meses a un año), medio (a partir de un año hasta tres años) o largo (a partir de tres años).




5. Planificar (2/2)

N i v e l e s	
0	Programar las actividades propias habituales a muy corto plazo donde los pasos a seguir, el encadenamiento de tareas y los procedimientos para realizar el trabajo están definidos.
1	Realizar tareas básicas de planificación a muy corto plazo que afectan a una pequeña parte de la organización (por ejemplo, un Equipo) donde los pasos a seguir y el encadenamiento de tareas y los procedimientos para realizar el trabajo están definidos.
2	Realizar planificaciones a corto plazo para una pequeña parte de la organización (por ejemplo, un Equipo) cuando los pasos a seguir y el encadenamiento de tareas presentan, en la mayoría de los casos, cierta heterogeneidad e interdependencia.
3	Realizar planificaciones, a corto y medio plazo para una parte de la organización (por ejemplo, un Servicio o División) donde los pasos a seguir y el encadenamiento de tareas son heterogéneos e interdependientes. Exigen, por tanto, una sincronización en el tiempo; es decir, el que se pueda abordar una tarea depende del absoluto cumplimiento de otra.
4	Realizar planificaciones, generalmente a medio plazo, que supongan la consideración de muchas variables e impliquen un elevado impacto en las necesidades o resultados de la Entidad, ya sea por la amplitud de la organización a la que afectan (por ejemplo, un Servicio o División) o porque se trata de tareas bastante heterogéneas, es decir, que se han de interrelacionar adecuadamente para conseguir el objetivo que persiguen.
5	Realizar planificaciones detalladas, a medio o largo plazo, para una parte importante de la organización (por ejemplo, un Departamento) y que impliquen complicados supuestos e hipótesis con alto impacto en los resultados o necesidades de la Entidad. Las actividades a planificar exigen un alto grado de coordinación por corresponder a diversas áreas de la Entidad.
6	Realizar planificaciones a largo plazo que involucren a la mayor parte o a la totalidad de la organización y que suponen el juicio, la evaluación y la fijación de objetivos adecuados y líneas estratégicas de actuación para toda la Entidad.

6. Trabajo en equipo (1/2)

Trabajar y cooperar con otras personas para alcanzar los objetivos del equipo; apoyar a los demás en el trabajo común. Requiere contribuir eficazmente como miembro de un equipo manifestando un comportamiento positivo hacia los demás y dando apoyo a los compañeros con el fin de conseguir los objetivos del grupo.

Variables de graduación

-
-  Amplitud y características del equipo: Haciendo referencia tanto al tamaño de los equipos como a la naturaleza de sus integrantes (pertenencia o no a la organización, igual o diferente ámbito de actividad).
-  Complejidad de las tareas o dificultad de los objetivos a conseguir: Nivel de definición previa de las tareas a realizar.
-  Frecuencia del trabajo en equipo: Periodicidad con la que las actividades de la ocupación se desarrollan en equipo.

6. Trabajo en equipo (2/2)

N	0	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el contenido de la ocupación, cuando existe baja necesidad de coordinación con otros y, por tanto, se generan situaciones de trabajo en equipo poco frecuentes y/o importantes.
	1	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar comportamientos de cooperación en aquellas situaciones de trabajo donde se requiere cierta coordinación con otras personas pudiendo existir cierta interdependencia entre sus actividades, en las cuales las complicaciones que puedan surgir serán simples. Adoptar comportamientos que apoyen y favorezcan el respeto por las reglas comunes de trabajo establecidas en un grupo, fomentando el cumplimiento de los objetivos de la organización.
i	2	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar frecuentemente dentro de un equipo pequeño de personas donde es necesario mantener contactos habituales con personas de cualquier área de la organización. Tener capacidad para tomar decisiones referentes a conflictos generados en el seno del equipo y explicar las razones que han conducido a las mismas logrando su aceptación.
	3	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar frecuentemente dentro de un equipo de tamaño medio, interno o externo, logrando la cooperación de sus miembros. Participar habitualmente en relaciones con otras unidades de la organización. Resolver conflictos generados en equipos de tamaño medio, proponiendo soluciones que son aceptadas por los mismos.
v	4	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar frecuentemente dentro de un equipo de gran tamaño o con clientes y/o colectivos externos. Solucionar conflictos entre equipos de tamaño medio, desarrollando la responsabilidad compartida y las posibilidades de los mismos, aplicando las técnicas de trabajo en equipo.
	5	<ul style="list-style-type: none"> Promover y trabajar con equipos semidirigidos que cuentan únicamente con el objetivo a conseguir y realizan ellos mismos todo el proceso de toma de decisiones e implantación de las mismas. Mantener contactos con las personas de cualquier área de la organización y /o clientes o colectivos externos. Solucionar conflictos entre equipos de gran tamaño, utilizando las diferencias y los conflictos como oportunidades de crecimiento y mejora.
e	6	<ul style="list-style-type: none"> Generar y trabajar con grupos autogestionados (fijan incluso sus propios objetivos). Definir e implantar nuevas formas de cooperación consiguiendo la colaboración de toda la organización, clientes o colectivos externos. Trabajar con equipos externos de ámbito nacional o internacional en temas de trascendencia para toda la Entidad y con una elevada exigencia de coordinación.
s		