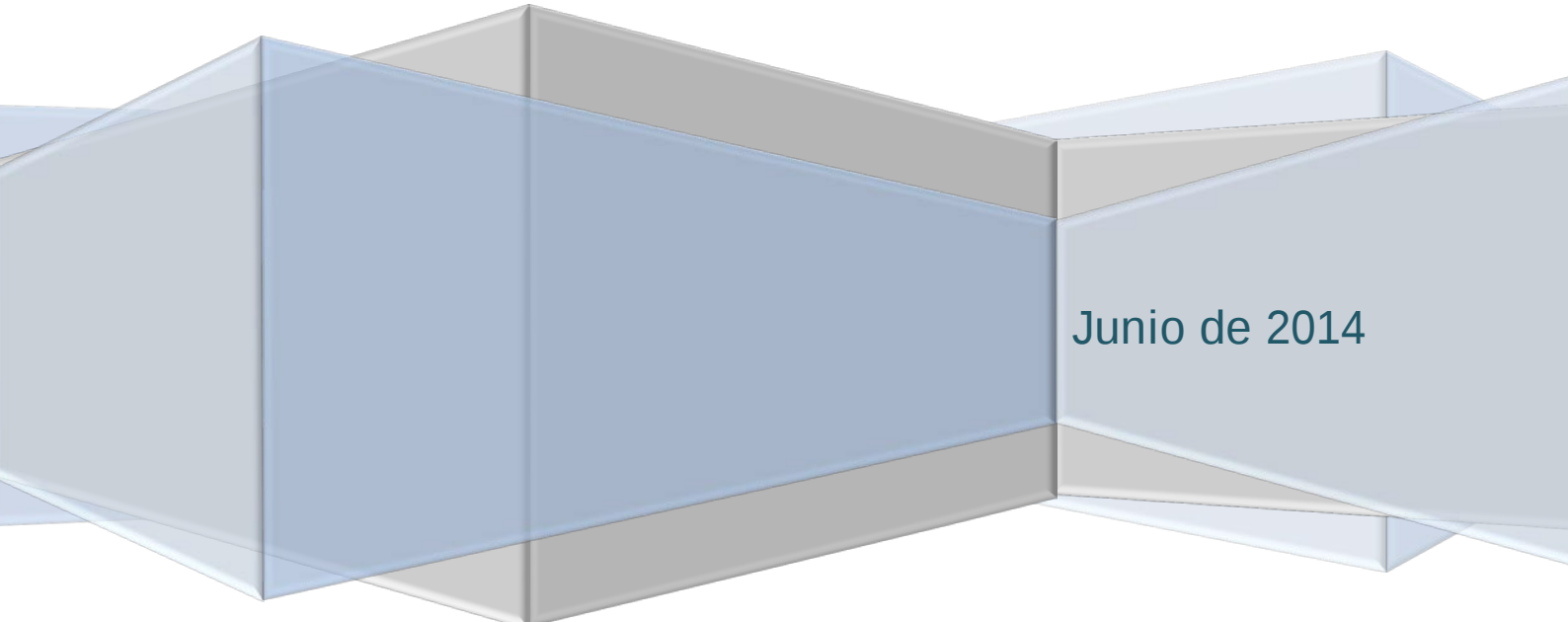


Catálogo de Competencias Genéricas de los Puestos de los Niveles 14 al 24 de la AGE

*Informe metodológico y resultados completos
del estudio*



Junio de 2014

Equipo técnico del Proyecto:

- D. Santiago Pereda Marín
- D. Miguel A. Alonso García
- Dña. Francisca Berrocal Berrocal
- Dña. Marina Carpallo Sendín

ÍNDICE

1. Objetivos.....	1
2. Proceso de trabajo	5
2.1. Fases del proceso de trabajo	7
2.1.1. Fase 1	7
2.1.2. Fase 2	10
2.2. Instrumentos	11
2.3. Características de la muestra	14
2.4. Análisis de datos.....	17
2.4.1. Fase 1: Reuniones de grupo	17
2.4.2. Fase 2: Cuestionario	17
3. Resultados	19
3.1. Resultados en la Fase 1.....	21
3.2. Resultados en la Fase 2: El catálogo de competencias.....	24
3.3. Resultados en la Fase 2: Los comportamientos.....	45
3.4. Definición de los perfiles de exigencias	46
3.4.1. Perfil de exigencias general	46
3.4.2. Perfil de exigencias del nivel 14.....	54
3.4.3. Perfil de exigencias del nivel 15.....	60
3.4.4. Perfil de exigencias del nivel 16.....	66
3.4.5. Perfil de exigencias del nivel 17	72
3.4.6. Perfil de exigencias del nivel 18.....	78
3.4.7. Perfil de exigencias del nivel 19.....	85
3.4.8. Perfil de exigencias del nivel 20.....	91
3.4.9. Perfil de exigencias del nivel 21	98
3.4.10. Perfil de exigencias del nivel 22	104

3.4.11. Perfil de exigencias del nivel 23.....	111
3.4.12. Perfil de exigencias del nivel 24.....	117
4. Conclusiones y recomendaciones	125
4.2. Conclusiones.....	127
4.3. Recomendaciones de trabajo	131
5. Catálogo de competencias de los niveles 14 al 24.....	135

Anexos:

Anexo 1: Cuestionario de competencias: Fase 1	5
Anexo 2: Cuestionario comportamientos y competencias: Fase 2	9
Anexo 3: Resultados de los perfiles de competencias obtenidos en la Fase 1.....	27
Anexo 4: Resultados de los análisis de las competencias de la Fase 2.....	37
Anexo 5: Resultados del análisis de competencias y comportamientos	75
5.1. Resultados generales	77
5.2. Resultados de los puestos del nivel 14	97
5.3. Resultados de los puestos del nivel 15	117
5.4. Resultados de los puestos del nivel 16	137
5.5. Resultados de los puestos del nivel 17	157
5.6. Resultados de los puestos del nivel 18	177
5.7. Resultados de los puestos del nivel 19	197
5.8. Resultados de los puestos del nivel 20	217
5.9. Resultados de los puestos del nivel 21	237
5.10. Resultados de los puestos del nivel 22	257
5.11. Resultados de los puestos del nivel 23	277
5.12. Resultados de los puestos del nivel 24	297

1. Objetivos

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

El INAP deseaba con el desarrollo del presente proyecto elaborar el perfil de exigencias de los niveles 14 al 24, ambos inclusive, de la AGE con el objetivo de mejorar de forma permanente la calidad de los procesos de formación de manera que la impartida se adecuase a las necesidades profesionales y a las demandas de la sociedad.

Este proyecto es una continuación del realizado en el año 2013, en el que se definió el perfil de exigencias de los niveles 26 al 30 de la AGE.

La elaboración del *perfil de exigencias* de los niveles 14 al 24 de la AGE permitiría las siguientes mejoras:

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

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

Definir el Catálogo de Competencias Genéricas de los puestos de los niveles 14 al 24, ambos incluidos, de la Administración General del Estado, complementando el definido para los niveles 26 al 30.

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

- Definir las competencias genéricas de los puestos de los niveles 14 al 24 de la AGE.
- Ordenar y ponderar, en función de su importancia dichas competencias genéricas.
- Definir los comportamientos asociados incluidos en cada nivel de las competencias genéricas definidas.
- Ordenar y ponderar, en función de su importancia, dentro de cada competencia, dichos comportamientos asociados.

Para alcanzar estos objetivos, se ha seguido el proceso de trabajo que se explica en el siguiente apartado.

2. Proceso de trabajo

Para la elaboración del catálogo de competencias genéricas de los niveles 14 al 24, se siguió un método basado en el presentado en Pereda y Berrocal (2011) y Pereda, Berrocal y Alonso (2013) y adaptado a las características de la organización, a los objetivos fijados y a la muestra de sujetos empleada, que fue el mismo que se empleó para definir los perfiles de exigencias de los niveles 26 al 30.

2.1. Fases del proceso de trabajo

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

2.1.1. Fase 1

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

Se trabajó con 63 personas divididas en 7 focus group, utilizándose para la configuración de los grupos el nivel de los ocupantes de los puestos. No se hizo diferenciación entre puestos con mando y puestos sin mando sobre personas, por las dificultades de conocer este dato de forma previa a la convocatoria de las personas a los focus group.

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

Los expertos insistían a los participantes que el estudio que se estaba realizando tenía como finalidad la elaboración de un diccionario de competencias genéricas, adaptado a

las necesidades de la Administración General del Estado, con el objetivo de mejorar la calidad de los procesos formativos y de planes de carrera, adecuándolos a las necesidades profesionales y a las demandas de la sociedad.

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

1. Seleccionar las competencias clave para el puesto de trabajo. Para ello se partía de las 19 competencias que se definieron inicialmente para el Proyecto en el que se definieron los perfiles de exigencias de los niveles 26 al 30 (ver Anexo 1). Se les pedía que las leyeran, modificaran las definiciones ofrecidas o incluyeran nuevas competencias si lo consideraban pertinente. Además se les solicitaba que eligieran las ocho competencias clave para el óptimo desempeño de su puesto. Para ayudarles en la elección se les proponía que se hicieran dos preguntas: ¿necesito utilizar esta competencia para desempeñar mis funciones y actividades? y ¿es imprescindible para poder realizar mis funciones y actividades?
2. A continuación, se le presentaron a cada sujeto todos los pares que se podían hacer con las competencias que previamente había seleccionado. Estos pares estaban ordenados aleatoriamente y cada sujeto debía elegir, en cada uno, la competencia que consideraba más importante para su trabajo, indicando la magnitud de la diferencia en importancia entre las dos competencias, utilizando la tabla que se le aportaba y que se presenta en la Tabla nº 2.1. para determinar la importancia relativa de cada competencia, a cada participante se les daba un protocolo personalizado que emparejaba las 28 posibles combinaciones entre las ocho competencias que había elegido.
3. Los resultados ofrecidos por cada persona se procesaban aplicando el método Saaty (que se explica más tarde en el apartado de análisis de datos) y posteriormente calculando las puntuaciones medias del grupo, permitía obtener las ocho competencias consideradas como claves por los asistentes. Se informaba al grupo de los resultados y se comentaban brevemente para conocer su grado de acuerdo con los resultados obtenidos.

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

Tabla nº 2.1. *Escala para indicar las diferencias en importancia entre las competencias de cada par.*

4. Posteriormente, se les pedía que redactaran dos o tres comportamientos por persona para cada una de las competencias elegidas. Se les daba tres minutos para escribirlos en una tarjeta, se recogían y se leían en voz alta. Si algún comportamiento no estaba claro se pedían explicaciones adicionales o se matizaban con el fin de que los comportamientos definidos fueran lo más claros posibles. Este mismo procedimiento se hacía con el resto de comportamientos.
5. Finalmente, se les pedía que contestaran a la siguiente pregunta: ¿qué competencias estratégicas pensáis que deberían estar presentes en todos los puestos de la Administración General del Estado, teniendo en cuenta su misión, visión, valores...?

Al trabajar con los resultados obtenidos, se definieron 14 competencias que estaban incluidas en los perfiles de los niveles estudiados y que, al mismo tiempo, habían sido

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

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

Como resultado de los distintos análisis se definieron 14 competencias y 130 comportamientos (ver Anexo nº 2).

2.1.2. Fase 2

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

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

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

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

Las respuestas recogidas se analizaron y se confeccionó el informe de resultados, que permitía obtener los perfiles de competencias y comportamientos relevantes para los niveles 14 a 24 en la AGE.

2.2. Instrumentos

Para la Fase 1 del Proyecto se elaboró un primer inventario de competencias que contenía 19 competencias que parecían ser relevantes para los niveles 14 al 24 de la AGE (Ver Anexo 1). Para su confección se tuvieron en cuenta las siguientes informaciones:

- Catálogo de competencias para los niveles 26 al 30 de la AGE elaborado anteriormente.
- Todas las informaciones relevantes recogidas durante la elaboración de los perfiles de exigencias de los niveles 26 al 30.

Una vez terminada la recogida de datos en la Fase 1, se analizaron los datos obtenidos con los distintos grupos y se obtuvieron los resultados que se presentan en la Tabla nº 2.2, en la que se recogen las siguientes informaciones:

- (X) Competencias consideradas como imprescindibles en el nivel correspondiente.
- (X) Competencias consideradas como importantes en el nivel correspondiente.
- (%) Porcentaje de sujetos que eligieron la competencia como clave en el total de los participantes.
- (G) Competencias genéricas para los niveles 14 al 24.

COMPETENCIAS	14	15	16	17	18	20	22	24	%	
Comunicación		X	X	X	X	X	X	X	74,60	G
Trabajo en equipo y colaboración		X	X	X	X	X	X	X	73,02	G
Aprendizaje continuo	X	X	X	X	X	X	X	X	77,78	G
Orientación a la calidad			X	X	X	X	X	X	73,02	G
Planificación / organización	X		X				X	X	41,27	G
Solución de problemas			X	X		X		X	38,10	
Resistencia a la tensión		X		X	X				50,79	
Mejora continua	X				X	X	X		58,73	
Compromiso		X		X		X		X	39,68	
Desarrollo de personas					X				46,03	
Flexibilidad y gestión del cambio				X		X	X		39,68	
Orientación a resultados							X	X	36,51	
Proactividad						X			38,10	
Orientación a la ciudadanía					X				19,05	
Innovación							X		39,68	
Toma de decisiones			X						19,05	
Dirección de personas									9,52	
Orientación estratégica									11,11	
Negociación									7,94	

Tabla nº 2.2. Resultados en la Fase 1.

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

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

Teniendo en cuenta los objetivos y características del Proyecto, así como la naturaleza y extensión de la información que se pretendía obtener, se consideró que el método más adecuado era el cuestionario estructurado. Por un lado, porque permite obtener informaciones cuantitativas sobre la relevancia e importancia de cada una de las competencias genéricas para el desempeño eficaz y eficiente de las funciones y responsabilidades de los Niveles 14 al 24 de la AGE, así como de los comportamientos asociados a cada competencia. Y por otro, debido a la necesidad de utilizar un instrumento que permitiera comparar cuantitativamente y de forma sistemática los resultados de una amplia gama de perfiles de exigencias en términos de sus semejanzas y diferencias.

Por ello, se diseñó un cuestionario donde se recogían las 14 competencias y los 130 comportamientos asociados incluidos en el inventario de competencias y que en principio fueron consideradas relevantes para el desempeño de las funciones y responsabilidades de los niveles 14 al 24 de la AGE. El cuestionario fue sometido a prueba con un pequeño grupo de sujetos, con el fin de asegurar la correcta interpretación de las instrucciones y del significado de las distintas competencias y comportamientos asociados a las mismas, con el objeto de eliminar toda posible ambigüedad y así evitar posibles interpretaciones alternativas, ya que éste es uno de los mayores problemas cuando se emplea el cuestionario como instrumento de recogida de información.

Tras esta prueba quedó elaborado el cuestionario definitivo (ver Anexo nº 2) y se diseñó la página web que se utilizó para la recogida de información www.ucm.es/info/descargas/?inap2.

El cuestionario se dividió en dos grandes áreas:

- 1. Datos descriptivos:** En este apartado se realizaban preguntas relacionadas con el perfil profesional de los sujetos.

2. Competencias específicas INAP. Este segundo bloque estaba dividido en dos partes.

- **Comportamientos.** En esta parte del cuestionario los sujetos debían responder a cada uno de los 130 comportamientos en una escala tipo Likert de 4 grados, indicando la importancia que consideraban que tenía para el desarrollo de las funciones y actividades de su puesto actual:

0. No se aplica.
1. Poco importante.
2. Algo importante.
3. Bastante importante.
4. Muy importante, imprescindible.

Se incluyó la opción “no se aplica”, para aquellos comportamientos que no fueran exigidos en el puesto actual de trabajo del sujeto que respondía al cuestionario.

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

2.3. Características de la muestra

La muestra utilizada para la Fase 1 de recogida de datos estuvo formada por 63 funcionarios que ocupaban los niveles 14, 15, 16, 17, 18, 20, 22 y 24 en distintos organismos de la AGE. La distribución de la muestra, por niveles se presenta en la Tabla nº 2.3.

	Niveles								Total
	14	15	16	17	18	20	22	24	
Con mando	-	-	-	-	-	-	1	5	6
Sin mando	1	8	7	10	8	10	9	4	57
Total	1	8	7	10	8	10	10	9	63

Tabla n° 2.3. *Composición de la muestra de participantes que participaron en la Fase 1 de recogida de datos.*

En la fase 2 cumplieron el cuestionario 3.775 sujetos, pero sólo contestaron a todas las preguntas 2.822 personas, que fueron las que se utilizaron en el análisis de datos.

Con relación al **perfil profesional** de la muestra, la media de años de **antigüedad en la AGE** es de 21,02 años. La antigüedad media de las personas por cada nivel se presenta en la Tabla n° 2.4.

Nivel	Promedio de años de antigüedad en la AGE	Promedio de años de antigüedad en el puesto de trabajo actual
14	17,52	7,17
15	15,67	6,67
16	20,44	7,58
17	19,89	8,46
18	22,85	8,13
19	23,17	8,77
20	21,76	7,26
21	24,65	8,58
22	25,26	7,53
23	23,81	8,66
24	18,52	6,93
Total general	21,02	7,58

Tabla n° 2.4. *Antigüedad media en la AGE y en puesto actual de trabajo por niveles de los sujetos de la muestra*

En cuanto a la antigüedad en el puesto actual de trabajo, la media es de 7,58 años, habiendo pocas diferencias entre los distintos niveles, tal y como se puede apreciar en la Tabla nº 2.4.

La distribución de la muestra al tener en cuenta el nivel ocupado y si se asume la responsabilidad jerárquica o no sobre personas, se presenta en la Tabla nº 2.5.

	Niveles											Total
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Con mando	30	20	30	16	79	44	72	35	268	52	183	829
Sin mando	188	325	224	162	387	91	156	27	221	34	178	1.993
Total	218	345	254	178	466	135	228	62	489	86	361	2.822

Tabla nº 2.5. *Composición de la muestra de participantes que participaron en la Fase 2 de recogida de datos.*

Como se puede apreciar en la Tabla nº 2.5, con relación a la variable nivel, los más representados son el 18 (16,51%) y el 22 (17,33%), siendo los menos representados los niveles 21 (2,20%) y 23 (3,05%).

En relación a si en el puesto de trabajo se asume la responsabilidad jerárquica sobre otros, el 29,38% afirman que sí la tienen.

Con respecto al número de personas sobre las que se ejerce mando, la media se sitúa en 5,37, llamando la atención que en el nivel 14 la media es la mayor de todas con 9,29 personas.

2.4. Análisis de datos

2.4.1. Fase 1: Reuniones de grupo

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

Con los datos de cada sujeto, se construyó la Matriz de Saaty como primer paso para aplicar el Método de Jerarquización Analítica desarrollado por Thomas L. Saaty (1980) para la evaluación y selección de alternativas en procesos de toma de decisiones y basado en unos sólidos fundamentos matemáticos. Este método se adaptó por Pereda, Berrocal y Alonso (2013) para la definición de los perfiles de exigencias de los puestos.

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

Para obtener el peso de la competencia en el perfil de un nivel determinado, se calculó la media de los pesos asignados por los distintos sujetos que pertenecían al mismo.

2.4.2. Fase 2: Cuestionario

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

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

Para los ítems pertenecientes a la primera parte del cuestionario; esto es, datos descriptivos, cuyo objetivo era caracterizar a la muestra, se han valorado utilizando una escala

nominal, debido a la naturaleza cualitativa de las variables.

Mientras que para todas las variables de la segunda parte del cuestionario, se han utilizado, tal y como se expuso anteriormente, escalas tipo Likert de 4 anclajes.

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

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

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

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

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

3. Resultados

3.1. Resultados en la Fase 1: Los perfiles provisionales de competencias

En función del análisis de los datos explicado para la Fase 1, se obtuvo el perfil de exigencias general de los niveles 14 al 24 de la AGE, tal y como se presenta en la Tabla nº 3.1.

COMPETENCIAS	Pesos	Pesos Acumulados
Comunicación	13,03	13,03
Trabajo en equipo y colaboración	11,20	24,23
Aprendizaje continuo	9,07	33,30
Orientación a la calidad	7,97	41,27
Planificación / organización	7,49	48,76
Solución de problemas	6,35	55,11
Resistencia a la tensión	5,73	60,84
Mejora continua	5,59	66,43
Compromiso	5,34	71,77
Desarrollo de personas	4,77	76,54
Flexibilidad y gestión del cambio	4,60	81,14
Orientación a resultados	3,78	84,92
Proactividad	3,29	88,21
Orientación a la ciudadanía	3,26	91,47
Innovación	3,23	94,70
Toma de decisiones	2,87	97,57
Dirección de personas	1,15	98,72
Orientación estratégica	0,66	99,38
Negociación	0,63	100,01

Tabla nº 3.1. Perfil general de los niveles 14 al 24 de la AGE.

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

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

En el Anexo nº 3, se presentan las tablas, obtenidas de la misma forma, y correspondientes a los perfiles generales de los niveles 14, 15, 16, 17, 18, 20, 22 y 24 de la AGE (Tablas nº A3.1 a la A3.8).

Tal y como ya se ha explicado, el propio concepto de competencia implica que era de esperar que hubiese diferencias en los perfiles obtenidos en función de las diferencias existentes entre el contenido del trabajo, responsabilidad, etc. de los distintos niveles analizados.

En la Tabla nº 3.2 se muestra la comparación entre los distintos niveles, indicando en dicha Tabla:

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

Se mantiene la misma clave que se explicó para la Tabla nº 3.1:

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

A continuación, se analizó la consistencia entre los perfiles de exigencias de los distintos niveles a través del cálculo de la correlación ordinal de Spearman entre los órdenes de las competencias en dichos perfiles. Los resultados obtenidos, incluyendo también las obtenidas al comparar el de cada nivel con el perfil de exigencias general, se presentan en la Tabla nº 3.3.

COMPETENCIAS	General	Niveles							
		14	15	16	17	18	20	22	24
Comunicación	1	9	1	4	1	2	1	2	4
Trabajo en equipo y colaboración	2	5	2	1	2	1	2	6	7
Aprendizaje continuo	3	3	3	5	4	5	8	4	6
Orientación a la calidad	4	7	11	2	5	8	3	1	5
Planificación / organización	5	1	15	3	13	9	11	3	1
Solución de problemas	6	9	6	6	6	11	6	10	3
Resistencia a la tensión	7	6	4	13	3	3	15	11	16
Mejora continua	8	2	8	8	9	6	5	8	12
Compromiso	9	9	5	11	7	18	6	17	2
Desarrollo de personas	10	9	7	12	14	4	12	12	9
Flexibilidad y gestión del cambio	11	4	15	10	8	10	4	9	17
Orientación a resultados	12	9	14	17	10	12	13	7	8
Proactividad	13	9	10	9	11	14	9	14	11
Orientación a la ciudadanía	14	9	13	15	15	7	10	15	13
Innovación	15	8	12	14	16	13	14	5	14
Toma de decisiones	16	9	9	7	12	17	16	13	15
Dirección de personas	17	9	15	18	19	15	18	18	10
Orientación estratégica	18	9	15	18	18	16	19	16	18
Negociación	19	9	15	16	17	19	17	19	19

Tabla n° 3.2. Ordenes de importancia de las competencias en los perfiles de los diferentes niveles.

En la Tabla se puede apreciar que la mayoría de las correlaciones son estadísticamente significativas ($p < .01$ y $p < .05$). Las correlaciones más bajas son las que presenta el nivel 14, tanto con el perfil general como con los de los restantes niveles, aunque el perfil correspondiente al nivel 14 no es relevante al haberse obtenido sólo con 1 sujeto. Asimismo, aparecen algunas correlaciones no significativas como la existente entre los niveles 22 y 15. Por último, el nivel 24 presenta correlaciones bajas, aunque algunas son significativas ($p < .05$), con los restantes niveles, lo que puede sugerir que este nivel presente algunas diferencias relevantes con el resto.

Niveles	General	14	15	16	17	18	20	22	24
General	-	.49*	.74**	.82**	.87**	.77**	.79**	.76**	.72**
14		-	.44	.50*	.39	.46*	.41	.50*	.33
15			-	.61**	.81**	.63**	.58**	.39	.48*
16				-	.71**	.51*	.75**	.70**	.61**
17					-	.63**	.77**	.59**	.43
18						-	.55*	.63**	.29
20							-	.58**	.56*
22								-	.49*
24									-

* (p < .05)

** (p < .01)

Tabla nº 3.3. *Correlaciones entre los perfiles de exigencias de los niveles y el perfil de exigencias general.*

3.2. Resultados en la Fase 2: El catálogo de competencias

En base al análisis de datos anteriormente explicado, los resultados obtenidos con la muestra general de sujetos se presentan en la Tabla nº 3.4, en la que las competencias están ordenadas por su peso en el perfil de exigencias general. En la última columna de la Tabla, se presenta el porcentaje acumulado de las exigencias del puesto que van explicando las distintas competencias incluidas en el perfil.

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

COMPETENCIA	R	I	C	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	98,55%	9129,00	35,84%	11,65%	11,65%
2. Orientación al ciudadano	78,95%	7550,00	46,68%	10,06%	21,71%
3. Aprendizaje continuo	96,99%	8788,00	30,09%	9,27%	30,98%
4. Trabajo en equipo y colaboración	89,93%	8229,00	33,48%	8,96%	39,94%
5. Comunicación	92,73%	8388,00	30,28%	8,51%	48,45%
6. Resistencia a la tensión	98,58%	8561,00	27,00%	8,24%	56,69%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	91,99%	8251,00	28,29%	7,76%	64,45%
8. Flexibilidad y gestión del cambio	97,80%	8578,00	24,57%	7,45%	71,90%
9. Solución de problemas	89,47%	7804,00	23,31%	5,88%	77,78%
10. Proactividad	90,22%	7726,00	22,51%	5,67%	83,45%
11. Mejora continua	84,23%	7183,00	24,45%	5,35%	88,80%
12. Planificación y organización	83,66%	7199,00	21,48%	4,68%	93,48%
13. Dirección de personas	64,52%	5789,00	31,04%	4,19%	97,67%
14. Desarrollo de personas	60,56%	5083,00	20,95%	2,33%	100,00%

Tabla nº 3.4. Perfil de exigencias general.

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

- Los niveles 14 al 24 (ver Tablas de la nº A4.1. a la A4.11).
- De los puestos con mando y sin mando sobre personas (ver Tablas nº A4.12. y A4.13).
- De cada uno de los niveles con mando y sin mando sobre personas (ver Tablas de la nº A4.14. a la A4.35).

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

En la Tabla nº 3.5 se muestra la comparación entre cada uno de los niveles, indicando en dicha Tabla:

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

Se mantiene la misma clave que se explicó para la Tabla nº 3.4, en rojo las competencias imprescindibles, en azul las competencias importantes y se han dejado sin resaltar las competencias que responden a elecciones esporádicas.

COMPETENCIAS	General	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Compromiso con la AGE	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3
Orientación al ciudadano	2	2	3	1	5	2	2	2	3	3	2	5
Aprendizaje continuo	3	8	4	5	3	3	3	3	5	4	8	1
Trabajo en equipo y colaboración	4	4	5	4	7	6	4	6	7	2	3	2
Comunicación	5	7	7	8	6	4	7	7	6	5	4	4
Resistencia a la tensión	6	6	2	3	2	5	6	4	4	9	12	6
Orientación a la calidad y a los resultados	7	3	6	7	8	8	5	8	2	6	6	9
Flexibilidad y gestión del cambio	8	5	8	6	4	7	9	5	13	7	13	8
Solución de problemas	9	11	9	12	10	9	8	9	12	8	9	7
Proactividad	10	10	10	10	9	10	13	10	8	12	10	11
Mejora continua	11	9	11	11	11	11	11	11	10	11	11	12
Planificación y organización	12	12	12	9	12	12	12	12	9	13	7	14
Dirección de personas	13	13	13	13	13	13	10	13	11	10	5	10
Desarrollo de personas	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13

Tabla nº 3.5. Resultados por niveles en la Fase 2.

A continuación, se analizó la consistencia entre los perfiles de exigencias de los distintos niveles a través del cálculo de la correlación ordinal de Spearman entre los órdenes de las competencias en dichos perfiles. Los resultados obtenidos, incluyendo también el perfil de exigencias general, se presentan en la Tabla nº 3.6.

Niveles	General	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
General	-	.86**	.95**	.90**	.88**	.98**	.94**	.95**	.79**	.93**	.61*	.90**
14		-	.87**	.89**	.80**	.83**	.83**	.85**	.76**	.84**	.53*	.65**
15			-	.93**	.93**	.94**	.91**	.96**	.83**	.83**	.46	.82**
16				-	.88**	.89**	.84**	.93**	.78**	.78**	.48*	.71**
17					-	.93**	.78**	.96**	.67**	.75**	.27	.78**
18						-	.90**	.97**	.76**	.88**	.53*	.88**
19							-	.89**	.79**	.94**	.67**	.87**
20								-	.71**	.85**	.42	.83**
21									-	.66**	.64**	.57*
22										-	.71**	.91**
23											-	.53*
24												-

* (p < .05)

** (p < .01)

Tabla nº 3.6. *Correlaciones entre los perfiles de exigencias de los niveles y el perfil de exigencias general.*

En la Tabla se puede apreciar que prácticamente todas las correlaciones son estadísticamente significativas ($p < .01$). Sólo el nivel 23 presenta algunas correlaciones con una significación más baja ($p < .05$) y también algunas no significativas. El nivel 24 presenta todas las correlaciones significativas, aunque en algunos casos aparece un nivel más bajo de significatividad ($p < .05$). Estos resultados parecen reflejar la existencia de una importante consistencia entre los distintos perfiles analizados.

En la Tabla nº 3.7 se muestra la comparación de los puestos con mando y sin mando, siguiendo la misma estructura que la explicada para la Tabla nº 3.5.

COMPETENCIAS	General	Con mando	Sin mando
Compromiso con la AGE	1	2	1
Orientación al ciudadano	2	3	2
Aprendizaje continuo	3	5	4
Trabajo en equipo y colaboración	4	1	3
Comunicación	5	6	6
Resistencia a la tensión	6	7	5
Orientación a la calidad y a los resultados	7	8	8
Flexibilidad y gestión del cambio	8	10	7
Solución de problemas	9	9	10
Proactividad	10	12	9
Mejora continua	11	11	11
Planificación y organización	12	13	12
Dirección de personas	13	4	13
Desarrollo de personas	14	14	14

Tabla 3.7. Ordenes de importancia de las competencias en los perfiles de los niveles en función de que tengan o no mando sobre personas.

También, en este caso, se analizó la consistencia entre los perfiles de exigencias de los distintos perfiles correspondientes a los grupos que tenían mando sobre personas y los que no lo tenía, a través del cálculo de la correlación ordinal de Spearman entre los órdenes de las competencias en dichos perfiles. Los resultados obtenidos, incluyendo también el perfil de exigencias general, se presentan en la Tabla nº 3.8.

	General	Con mando	Sin mando
General	-	.75**	.98**
Con mando		-	.73**
Sin mando			-

* (p < .05)

** (p < .01)

Tabla nº 3.8. Correlaciones entre los perfiles de exigencias de los niveles en función de que se tenga o no mando sobre personas y el perfil de exigencias general.

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

Por último, en la Tabla nº 3.9 se muestra la comparación entre los niveles en función de si tienen mando o no, siguiendo la misma estructura expuesta para las Tablas nº 3.5 y 3.7.

		Con mando											
COMPETENCIAS	General	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Compromiso con la AGE	1	5	1	5	3	1	1	1	1	1	5	4	
Orientación al ciudadano	2	2	5	1	7	4	2	4	7	3	3	6	
Aprendizaje continuo	3	12	3	6	4	9	3	3	9	5	7	2	
Trabajo en equipo y colaboración	4	1	2	2	2	2	4	2	5	2	2	1	
Comunicación	5	9	4	4	8	3	7	8	10	6	4	3	
Resistencia a la tensión	6	7	10	3	1	7	8	6	2	10	12	8	
Or. a la calidad y a los resultados	7	3	9	11	14	6	5	9	3	7	8	10	
Flexibilidad y gestión del cambio	8	6	12	9	9	8	11	7	14	8	14	12	
Solución de problemas	9	14	6	10	5	10	9	11	12	9	10	9	
Proactividad	10	10	13	14	6	11	14	10	8	12	11	11	
Mejora continua	11	8	8	12	12	12	10	13	13	11	9	13	
Planificación y organización	12	11	11	8	11	13	13	12	6	14	6	14	
Dirección de personas	13	4	7	7	10	5	6	5	4	4	1	5	
Desarrollo de personas	14	13	14	13	13	14	12	14	11	13	13	7	

		Sin mando											
COMPETENCIAS	General	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Compromiso con la AGE	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
Orientación al ciudadano	2	2	3	2	5	3	2	1	3	2	2	4	
Aprendizaje continuo	3	5	4	5	2	2	3	3	4	4	8	2	
Trabajo en equipo y colaboración	4	8	5	6	7	8	4	8	9	6	4	5	
Comunicación	5	6	8	8	6	4	7	6	6	3	5	3	
Resistencia a la tensión	6	7	2	3	3	5	6	4	5	9	13	6	
Orientación a la calidad y a los resultados	7	3	7	7	8	7	5	7	2	5	3	8	
Flexibilidad y gestión del cambio	8	4	6	4	4	6	8	5	11	7	10	7	
Solución de problemas	9	11	10	12	11	9	9	9	12	8	7	9	
Proactividad	10	10	9	9	9	10	12	10	8	11	6	10	
Mejora continua	11	9	11	11	10	11	11	11	7	12	9	11	
Planificación y organización	12	12	12	10	12	12	10	12	10	10	11	13	
Dirección de personas	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	12	12	
Desarrollo de personas	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	

Tabla nº 3.9. Ordenes de importancia de las competencias los perfiles de exigencias en función de la combinación nivel x mando y el perfil de exigencias general.

En la Tabla nº 3.10 se presentan las correlaciones entre los diferentes órdenes que las competencias presentan en los perfiles.

Tanto en la Tabla nº 3.9, como en la nº 3.10, se puede apreciar la convergencia existente entre todos los perfiles sin mando, con una convergencia menor en los perfiles de los puestos con mando. Asimismo, también los perfiles correspondientes a los puestos sin mando presentan una consistencia mayor con el perfil general, con el que todos ellos presentan una correlación significativa ($p < .01$).

Por el contrario, los perfiles correspondientes a los niveles 14, 21 y 23 con mando presentan una correlación no significativa con el perfil general ($p > .05$).

	Niveles	Con mando											General
		14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Con mando	14	-	.44	.52*	.31	.77**	.57**	.61**	.52*	.67**	.52*	.26	.43
	15		-	.68**	.50*	.73**	.84**	.72**	.29	.84**	.72**	.75**	.75**
	16			-	.57**	.72**	.70**	.77**	.44	.69**	.61**	.64**	.72**
	17				-	.45	.38	.68**	.30	.44	.11	.50*	.64**
	18					-	.78**	.83**	.54*	.90**	.64**	.65**	.73**
	19						-	.82**	.50*	.92**	.64**	.73**	.80**
	20							-	.54*	.89**	.55**	.72**	.79**
	21								-	.41	.45	.31	.35
	22									-	.68**	.76**	.75**
	23										-	.57*	.35
	24											-	.58**

		Con mando										
		14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Sin mando	14	.52*	.48*	.47	.30	.64**	.67**	.62**	.26	.61**	.13	.24
	15		.52*	.66**	.72**	.65**	.67**	.78**	.43	.61**	.11	.41
	16			.64**	.59**	.62**	.60**	.74**	.40	.56**	.10	.28
	17				.65**	.58**	.59**	.73**	.26	.55**	.03	.38
	18					.63**	.70**	.71**	.25	.63**	.17	.46
	19						.82**	.77**	.42	.72**	.35	.49*
	20							.71**	.25	.60**	.12	.38
	21								.50*	.44	.21	.22
	22									.71**	.38	.48*
	23										.46	.33
	24											.64**

	Niveles	Sin mando											General
		14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Sin mando	14	-	.85**	.89**	.86**	.90**	.87**	.91**	.84**	.88**	.71**	.83**	.86**
	15		-	.96**	.95**	.91**	.91**	.94**	.79**	.79**	.55**	.89**	.93**
	16			-	.93**	.89**	.88**	.93**	.77**	.79**	.53*	.83**	.88**
	17				-	.95**	.84**	.94**	.76**	.78**	.46	.91**	.89**
	18					-	.90**	.97**	.80**	.92**	.61**	.96**	.95**
	19						-	.90**	.80**	.93**	.71**	.90**	.96**
	20							-	.78**	.88**	.58**	.91**	.93**
	21								-	.74**	.65**	.73**	.79**
	22									-	.80**	.91**	.93**
	23										-	.66**	.74**
	24											-	.97**

Tabla n° 3.10. *Correlaciones entre los órdenes de importancia de las competencias los perfiles de exigencias en función de la combinación nivel x mando y el perfil de exigencias general.*

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

Una vez seleccionadas, de esta forma, las competencias que se incluirían en el perfil de cada puesto, se repitió el análisis de datos, de la misma forma que se ha explicado, pero trabajando sólo con las competencias elegidas. Los resultados obtenidos se presentan en las Tablas n° 3.11 a 3.46.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	16,21%	16,21%
2. Orientación al ciudadano	13,99%	30,20%
3. Aprendizaje continuo	12,89%	43,09%
4. Trabajo en equipo y colaboración	12,45%	55,55%
5. Comunicación	11,84%	67,39%
6. Resistencia a la tensión	11,46%	78,84%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	10,79%	89,64%
8. Flexibilidad y gestión del cambio	10,36%	100,00%

Tabla nº 3.11. Competencias incluidas en el perfil general.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Trabajo en equipo y colaboración	13,84%	13,84%
2. Compromiso con la AGE	13,78%	27,62%
3. Orientación al ciudadano	11,81%	39,43%
4. Dirección de personas	11,50%	50,93%
5. Aprendizaje continuo	11,48%	62,42%
6. Comunicación	11,04%	73,46%
7. Resistencia a la tensión	9,22%	82,68%
8. Orientación a la calidad y a los resultados	9,18%	91,87%
9. Solución de problemas	8,13%	100,00%

Tabla nº 3.12. Competencias incluidas en el perfil general con mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	16,17%	16,17%
2. Orientación al ciudadano	14,02%	30,18%
3. Trabajo en equipo y colaboración	12,61%	42,79%
4. Aprendizaje continuo	12,58%	55,37%
5. Resistencia a la tensión	11,72%	67,09%
6. Comunicación	11,31%	78,40%
7. Flexibilidad y gestión del cambio	10,82%	89,23%
8. Orientación a la calidad y a los resultados	10,77%	100,00%

Tabla nº 3.13. Competencias incluidas en el perfil general sin mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	17,16%	17,16%
2. Orientación al ciudadano	16,66%	33,81%
3. Orientación a la calidad y a los resultados	12,12%	45,93%
4. Trabajo en equipo y colaboración	11,33%	57,26%
5. Flexibilidad y gestión del cambio	11,17%	68,43%
6. Resistencia a la tensión	10,59%	79,01%
7. Comunicación	10,58%	89,59%
8. Aprendizaje continuo	10,41%	100,00%

Tabla n° 3.14. Competencias incluidas en el perfil del nivel 14.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Trabajo en equipo y colaboración	16,09%	16,09%
2. Orientación al ciudadano	14,86%	30,95%
3. Orientación a la calidad y a los resultados	13,52%	44,47%
4. Dirección de personas	13,10%	57,58%
5. Compromiso con la AGE	12,61%	70,19%
6. Flexibilidad y gestión del cambio	10,29%	80,48%
7. Resistencia a la tensión	10,19%	90,67%
8. Mejora continua	9,33%	100,00%

Tabla n° 3.15. Competencias incluidas en el perfil del nivel 14 con mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	17,89%	17,89%
2. Orientación al ciudadano	16,79%	34,68%
3. Orientación a la calidad y a los resultados	11,65%	46,33%
4. Flexibilidad y gestión del cambio	11,18%	57,51%
5. Aprendizaje continuo	10,99%	68,51%
6. Comunicación	10,74%	79,25%
7. Resistencia a la tensión	10,50%	89,75%
8. Trabajo en equipo y colaboración	10,25%	100,00%

Tabla n° 3.16. Competencias incluidas en el perfil del nivel 14 sin mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	17,35%	17,35%
2. Resistencia a la tensión	13,59%	30,94%
3. Orientación al ciudadano	13,07%	44,01%
4. Aprendizaje continuo	12,71%	56,72%
5. Trabajo en equipo y colaboración	12,32%	69,04%
6. Orientación a la calidad y a los resultados	10,47%	79,51%
7. Comunicación	10,28%	89,79%
8. Flexibilidad y gestión del cambio	10,21%	100,00%

Tabla nº 3.17. Competencias incluidas en el perfil del nivel 15.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	14,06%	14,06%
2. Trabajo en equipo y colaboración	13,85%	27,91%
3. Aprendizaje continuo	13,04%	40,95%
4. Comunicación	13,04%	53,98%
5. Orientación al ciudadano	12,36%	66,34%
6. Solución de problemas	11,59%	77,93%
7. Dirección de personas	11,50%	89,43%
8. Mejora continua	10,57%	100,00%

Tabla nº 3.18. Competencias incluidas en el perfil del nivel 15 con mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	17,40%	17,40%
2. Resistencia a la tensión	13,97%	31,37%
3. Orientación al ciudadano	12,95%	44,32%
4. Aprendizaje continuo	12,50%	56,82%
5. Trabajo en equipo y colaboración	12,02%	68,85%
6. Flexibilidad y gestión del cambio	10,68%	79,53%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	10,55%	90,08%
8. Comunicación	9,92%	100,00%

Tabla nº 3.19. Competencias incluidas en el perfil del nivel 15 sin mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Orientación al Ciudadano	17,74%	17,74%
2. Compromiso con la AGE	16,83%	34,57%
3. Resistencia a la tensión	14,60%	49,17%
4. Trabajo en equipo y colaboración	13,51%	62,67%
5. Aprendizaje continuo	12,84%	75,51%
6. Flexibilidad y gestión del cambio	12,81%	88,32%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	11,68%	100,00%

Tabla nº 3.20. Competencias incluidas en el perfil del nivel 16.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Orientación al Ciudadano	20,68%	20,68%
2. Trabajo en equipo y colaboración	15,66%	36,34%
3. Resistencia a la tensión	13,94%	50,27%
4. Comunicación	11,88%	62,15%
5. Compromiso con la AGE	11,39%	73,54%
6. Aprendizaje continuo	9,44%	82,98%
7. Dirección de personas	8,61%	91,59%
8. Planificación y Organización	8,41%	100,00%

Tabla nº 3.21. Competencias incluidas en el perfil del nivel 16 con mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	17,38%	17,38%
2. Orientación al ciudadano	16,86%	34,24%
3. Resistencia a la tensión	14,34%	48,58%
4. Flexibilidad y gestión del cambio	13,34%	61,93%
5. Aprendizaje continuo	13,12%	75,05%
6. Trabajo en equipo y colaboración	12,84%	87,88%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	12,12%	100,00%

Tabla nº 3.22. Competencias incluidas en el perfil del nivel 16 sin mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	17,69%	17,69%
2. Resistencia a la tensión	15,37%	33,07%
3. Aprendizaje continuo	14,71%	47,77%
4. Flexibilidad y gestión del cambio	13,68%	61,46%
5. Orientación al ciudadano	13,32%	74,78%
6. Comunicación	12,96%	87,73%
7. Trabajo en equipo y colaboración	12,27%	100,00%

Tabla nº 3.23. Competencias incluidas en el perfil del nivel 17.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Resistencia a la tensión	27,57%	27,57%
2. Trabajo en equipo y colaboración	15,00%	42,57%
3. Compromiso con la AGE	12,51%	55,07%
4. Aprendizaje continuo	12,25%	67,33%
5. Solución de problemas	11,49%	78,81%
6. Proactividad	10,98%	89,79%
7. Orientación al ciudadano	10,21%	100,00%

Tabla nº 3.24. Competencias incluidas en el perfil del nivel 17 con mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	18,13%	18,13%
2. Aprendizaje continuo	14,87%	33,00%
3. Resistencia a la tensión	14,16%	47,16%
4. Flexibilidad y gestión del cambio	14,08%	61,24%
5. Orientación al ciudadano	13,55%	74,79%
6. Comunicación	13,27%	88,06%
7. Trabajo en equipo y colaboración	11,94%	100,00%

Tabla nº 3.25. Competencias incluidas en el perfil del nivel 17 sin mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	16,29%	16,29%
2. Orientación al ciudadano	13,84%	30,13%
3. Aprendizaje continuo	13,22%	43,35%
4. Comunicación	12,98%	56,33%
5. Resistencia a la tensión	11,33%	67,66%
6. Trabajo en equipo y colaboración	11,02%	78,68%
7. Flexibilidad y gestión del cambio	10,80%	89,48%
8. Orientación a la calidad y a los resultados	10,52%	100,00%

Tabla nº 3.26. Competencias incluidas en el perfil del nivel 18.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	17,86%	17,86%
2. Trabajo en equipo y colaboración	17,13%	34,99%
3. Comunicación	12,52%	47,51%
4. Orientación al ciudadano	12,41%	59,92%
5. Dirección de personas	10,72%	70,65%
6. Orientación a la calidad y a los resultados	10,44%	81,09%
7. Resistencia a la tensión	9,46%	90,54%
8. Flexibilidad y gestión del cambio	9,46%	100,00%

Tabla nº 3.27. Competencias incluidas en el perfil del nivel 18 con mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	15,82%	15,82%
2. Aprendizaje continuo	14,12%	29,94%
3. Orientación al ciudadano	14,11%	44,05%
4. Comunicación	13,01%	57,06%
5. Resistencia a la tensión	11,72%	68,79%
6. Flexibilidad y gestión del cambio	11,06%	79,84%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	10,48%	90,32%
8. Trabajo en equipo y colaboración	9,68%	100,00%

Tabla nº 3.28. Competencias incluidas en el perfil del nivel 18 sin mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	17,81%	17,81%
2. Orientación al ciudadano	15,39%	33,21%
3. Aprendizaje continuo	13,07%	46,27%
4. Trabajo en equipo y colaboración	12,55%	58,82%
5. Orientación a la calidad y a los resultados	11,75%	70,57%
6. Resistencia a la tensión	10,74%	81,31%
7. Comunicación	10,62%	91,93%
8. Solución de problemas	8,07%	100,00%

Tabla nº 3.29. Competencias incluidas en el perfil del nivel 19.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	15,94%	15,94%
2. Orientación al ciudadano	12,65%	28,59%
3. Aprendizaje continuo	12,50%	41,10%
4. Trabajo en equipo y colaboración	12,41%	53,51%
5. Orientación a la calidad y a los resultados	12,23%	65,74%
6. Dirección de personas	11,79%	77,53%
7. Comunicación	11,36%	88,89%
8. Resistencia a la tensión	11,11%	100,00%

Tabla nº 3.30. Competencias incluidas en el perfil del nivel 19 con mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	20,12%	20,12%
2. Orientación al ciudadano	18,14%	38,26%
3. Aprendizaje continuo	14,23%	52,48%
4. Trabajo en equipo y colaboración	13,44%	65,92%
5. Orientación a la calidad y a los resultados	12,14%	78,06%
6. Resistencia a la tensión	11,10%	89,16%
7. Comunicación	10,84%	100,00%

Tabla nº 3.31. Competencias incluidas en el perfil del nivel 19 sin mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	14,82%	14,82%
2. Orientación al ciudadano	14,03%	28,85%
3. Aprendizaje continuo	13,21%	42,06%
4. Resistencia a la tensión	12,44%	54,50%
5. Flexibilidad y gestión del cambio	11,89%	66,39%
6. Trabajo en equipo y colaboración	11,76%	78,15%
7. Comunicación	11,36%	89,50%
8. Orientación a la calidad y a los resultados	10,50%	100,00%

Tabla nº 3.32. Competencias incluidas en el perfil del nivel 20.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	13,95%	13,95%
2. Trabajo en equipo y colaboración	12,52%	26,47%
3. Aprendizaje continuo	12,36%	38,83%
4. Orientación al ciudadano	11,18%	50,01%
5. Dirección de personas	11,11%	61,13%
6. Resistencia a la tensión	10,84%	71,97%
7. Flexibilidad y gestión del cambio	9,77%	81,74%
8. Comunicación	9,39%	91,12%
9. Orientación a la calidad y a los resultados	8,88%	100,00%

Tabla nº 3.33. Competencias incluidas en el perfil del nivel 20 con mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Orientación al Ciudadano	16,59%	16,59%
2. Compromiso con la AGE	16,00%	32,59%
3. Aprendizaje continuo	14,28%	46,87%
4. Resistencia a la tensión	14,04%	60,91%
5. Flexibilidad y gestión del cambio	13,84%	74,75%
6. Comunicación	13,19%	87,94%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	12,06%	100,00%

Tabla nº 3.34. Competencias incluidas en el perfil del nivel 20 sin mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	17,62%	17,62%
2. Orientación a la calidad y a los resultados	15,46%	33,07%
3. Orientación al ciudadano	14,05%	47,13%
4. Resistencia a la tensión	13,07%	60,20%
5. Aprendizaje continuo	11,11%	71,31%
6. Comunicación	9,74%	81,05%
7. Trabajo en equipo y colaboración	9,58%	90,63%
8. Proactividad	9,37%	100,00%

Tabla nº 3.35. Competencias incluidas en el perfil del nivel 21.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	16,21%	16,21%
2. Resistencia a la tensión	13,04%	29,25%
3. Orientación a la calidad y a los resultados	12,92%	42,17%
4. Dirección de personas	12,80%	54,97%
5. Trabajo en equipo y colaboración	11,84%	66,80%
6. Planificación y Organización	11,63%	78,43%
7. Orientación al ciudadano	11,61%	90,05%
8. Proactividad	9,95%	100,00%

Tabla nº 3.36. Competencias incluidas en el perfil del nivel 21 con mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	19,04%	19,04%
2. Orientación a la calidad y a los resultados	18,60%	37,64%
3. Orientación al ciudadano	16,85%	54,49%
4. Aprendizaje continuo	12,71%	67,20%
5. Resistencia a la tensión	12,71%	79,91%
6. Comunicación	10,37%	90,28%
7. Mejora continua	9,72%	100,00%

Tabla nº 3.37. Competencias incluidas en el perfil del nivel 21 sin mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	16,50%	16,50%
2. Trabajo en equipo y colaboración	13,77%	30,27%
3. Orientación al ciudadano	13,67%	43,94%
4. Aprendizaje continuo	12,89%	56,83%
5. Comunicación	11,95%	68,77%
6. Orientación a la calidad y a los resultados	11,44%	80,22%
7. Flexibilidad y gestión del cambio	10,10%	90,32%
8. Solución de problemas	9,68%	100,00%

Tabla nº 3.38. Competencias incluidas en el perfil del nivel 22.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	15,73%	15,73%
2. Trabajo en equipo y colaboración	14,76%	30,49%
3. Orientación al ciudadano	12,90%	43,39%
4. Dirección de personas	12,78%	56,17%
5. Aprendizaje continuo	12,73%	68,90%
6. Comunicación	10,97%	79,86%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	10,56%	90,43%
8. Flexibilidad y gestión del cambio	9,57%	100,00%

Tabla nº 3.39. Competencias incluidas en el perfil del nivel 22 con mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	16,68%	16,68%
2. Orientación al ciudadano	14,03%	30,71%
3. Comunicación	12,71%	43,42%
4. Aprendizaje continuo	12,36%	55,78%
5. Orientación a la calidad y a los resultados	12,09%	67,88%
6. Trabajo en equipo y colaboración	11,70%	79,58%
7. Flexibilidad y gestión del cambio	10,28%	89,86%
8. Solución de problemas	10,14%	100,00%

Tabla nº 3.40. Competencias incluidas en el perfil del nivel 22 sin mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	15,02%	15,02%
2. Orientación al ciudadano	14,61%	29,63%
3. Trabajo en equipo y colaboración	13,43%	43,05%
4. Comunicación	13,42%	56,47%
5. Dirección de personas	13,25%	69,72%
6. Orientación a la calidad y a los resultados	10,20%	79,92%
7. Planificación y Organización	10,16%	90,08%
8. Aprendizaje continuo	9,92%	100,00%

Tabla nº 3.41. Competencias incluidas en el perfil del nivel 23.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Dirección de personas	17,39%	17,39%
2. Trabajo en equipo y colaboración	13,93%	31,32%
3. Orientación al ciudadano	13,80%	45,12%
4. Comunicación	13,60%	58,72%
5. Compromiso con la AGE	12,39%	71,11%
6. Planificación y organización	10,83%	81,95%
7. Aprendizaje continuo	9,36%	91,31%
8. Orientación a la calidad y a los resultados	8,69%	100,00%

Tabla nº 3.42. Competencias incluidas en el perfil del nivel 23 con mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	20,40%	20,40%
2. Orientación al ciudadano	15,11%	35,51%
3. Orientación a la calidad y a los resultados	13,09%	48,60%
4. Trabajo en equipo y colaboración	10,89%	59,49%
5. Comunicación	10,79%	70,28%
6. Proactividad	10,18%	80,46%
7. Solución de problemas	9,93%	90,39%
8. Aprendizaje continuo	9,61%	100,00%

Tabla nº 3.43. Competencias incluidas en el perfil del nivel 23 sin mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Aprendizaje continuo	13,64%	13,64%
2. Trabajo en equipo y colaboración	13,24%	26,88%
3. Compromiso con la AGE	13,14%	40,01%
4. Comunicación	12,93%	52,94%
5. Orientación al ciudadano	11,37%	64,31%
6. Resistencia a la tensión	9,78%	74,09%
7. Solución de problemas	8,76%	82,85%
8. Flexibilidad y gestión del cambio	8,70%	91,55%
9. Orientación a la calidad y a los resultados	8,45%	100,00%

Tabla nº 3.44. Competencias incluidas en el perfil del nivel 24.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Trabajo en equipo y colaboración	14,15%	14,15%
2. Aprendizaje continuo	14,08%	28,22%
3. Comunicación	12,92%	41,14%
4. Compromiso con la AGE	12,12%	53,26%
5. Dirección de personas	11,18%	64,45%
6. Orientación al ciudadano	10,27%	74,72%
7. Desarrollo de Personas	8,54%	83,26%
8. Resistencia a la tensión	8,50%	91,75%
9. Solución de problemas	8,25%	100,00%

Tabla nº 3.45. Competencias incluidas en el perfil del nivel 24 con mando.

COMPETENCIA	P	P Acumulado
1. Compromiso con la AGE	14,95%	14,95%
2. Aprendizaje continuo	13,36%	28,31%
3. Comunicación	13,31%	41,62%
4. Orientación al ciudadano	13,27%	54,89%
5. Trabajo en equipo y colaboración	12,42%	67,31%
6. Resistencia a la tensión	11,95%	79,25%
7. Flexibilidad y gestión del cambio	10,88%	90,13%
8. Orientación a la calidad y a los resultados	9,87%	100,00%

Tabla nº 3.46. *Competencias incluidas en el perfil del nivel 24 sin mando.*

3.3. Resultados en la Fase 2: Los Comportamientos

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

Se trabajó con la muestra general de sujetos y con las distintas submuestras obtenidas a partir de las variables de estratificación explicadas para las competencias. Los resultados obtenidos se presentan en el Anexo 5 (Tablas nº A5.1 a A5.36).

En el Anexo se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de las informaciones de los 2.822 cuestionarios válidos recibidos.

3.4. Definición de los perfiles de exigencias

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

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

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

Para cada perfil de exigencias se incluye:

- Los comportamientos incluidos dentro de la competencia de la que forman parte.
- “PC” representa el peso de la competencia en el total del puesto.
- “Pc” representa el peso del comportamiento dentro de la competencia.

3.4.1. Perfil de exigencias general

En este apartado se incluyen el perfil de exigencias general, perfil general con mando y sin mando (ver Tablas nº 3.47 a la 3.49).

Tabla n° 3.47. Perfil de exigencias general.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	16,21%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		33,82%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		19,01%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		16,41%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		16,24%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		14,51%
2. Orientación al ciudadano	13,99%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		26,10%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		25,87%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		25,51%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,51%
3. Aprendizaje continuo	12,89%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		27,49%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		26,52%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		23,57%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		22,43%
4. Trabajo en equipo y colaboración	12,45%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		14,89%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		13,51%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		12,92%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		12,14%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		9,82%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,53%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,32%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		9,27%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		8,59%
5. Comunicación	11,84%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los inter-		22,09%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
locutores.		
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		21,15%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		19,10%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		13,51%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		12,92%
– Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.		11,23%
6. Resistencia a la tensión	11,46%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		21,82%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		20,16%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		19,86%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		19,62%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		18,54%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	10,79%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		25,17%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		22,05%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		21,14%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		15,89%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		15,75%
8. Flexibilidad y gestión del cambio	10,36%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		19,21%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		18,00%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		16,74%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		16,25%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		15,76%

Tabla n° 3.48. Perfil de exigencias general con mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Trabajo en equipo y colaboración	13,84%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		14,64%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		13,63%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		11,65%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		11,43%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		10,63%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		10,43%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		9,59%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		9,45%
– Cooperera y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		8,54%
2. Compromiso con la AGE	13,78%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		34,24%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		18,64%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		16,14%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		16,14%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		14,84%
3. Orientación al ciudadano	11,81%	
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		25,97%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		25,81%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		25,61%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,61%
4. Dirección de personas	11,50%	
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.		23,49%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		21,27%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		20,88%
– Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso.		17,27%
– Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad.		17,08%
5. Aprendizaje continuo	11,48%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, solucio-		27,07%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
nes o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		25,51%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		25,47%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		21,94%
6. Comunicación	11,04%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		21,40%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		19,85%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		19,49%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		13,59%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		13,12%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		12,56%
7. Resistencia a la tensión	9,22%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		22,76%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		20,84%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		19,13%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		19,01%
– Mantiene la efectividad en situaciones en las que recibe demandas de varias personas o con elevada carga de trabajo.		18,26%
8. Orientación a la calidad y a los resultados	9,18%	
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		24,60%
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		22,67%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		20,67%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		16,57%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		15,49%
9. Solución de problemas	8,13%	
– Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.		25,71%
– Consulta a su superior cuando tiene dudas sobre la solución más adecuada para un problema.		20,31%
– Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.		20,04%
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta		11,70%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
los recursos y el tiempo disponible.		
– Aplica protocolos de actuación, cuando existen, para resolver un determinado problema.		11,46%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		10,78%

Tabla n° 3.49. Perfil de exigencias general sin mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	16,17%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		33,62%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		19,17%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		16,88%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		16,51%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		13,82%
2. Orientación al ciudadano	14,02%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		26,23%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		25,83%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		25,47%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,47%
3. Trabajo en equipo y colaboración	12,61%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		16,14%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		15,32%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		14,46%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		13,89%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		11,24%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		10,44%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		9,63%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		8,87%
4. Aprendizaje continuo	12,58%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		27,66%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		26,95%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		22,75%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		22,63%
5. Resistencia a la tensión	11,72%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		21,28%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma		20,73%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
que no interfieran en la realización de su trabajo.		
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		20,05%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		19,74%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		18,21%
6. Comunicación	11,31%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		24,99%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		24,44%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		20,94%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		15,03%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		14,60%
7. Flexibilidad y gestión del cambio	10,82%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		19,37%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		17,58%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		16,49%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		16,33%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		15,90%
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		14,34%
8. Orientación a la calidad y a los resultados	10,77%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		26,23%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		21,29%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		20,90%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		16,22%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		15,36%

3.4.2. Perfil de exigencias del nivel 14

En este apartado se incluyen el perfil de exigencias del nivel 14, perfil de exigencias del nivel 14 con mando y sin mando (ver Tablas n° 3.50 a la 3.52, respectivamente).

Tabla n° 3.50. Perfil de exigencias: Nivel 14.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	17,16%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		32,21%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		18,11%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		17,61%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		16,10%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		15,96%
2. Orientación al ciudadano	16,66%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		26,42%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		26,09%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		24,85%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,64%
3. Orientación a la calidad y a los resultados	12,12%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		24,74%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		21,41%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		18,94%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		18,33%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		16,57%
4. Trabajo en equipo y colaboración	11,33%	
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		15,94%
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		15,65%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		12,80%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		11,23%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,25%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		9,22%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,12%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		8,46%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		8,32%
5. Flexibilidad y gestión del cambio	11,17%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		18,05%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		17,38%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		17,05%
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		16,32%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		15,84%
– Cede, cuando es necesario, para lograr que se alcancen los resultados.		15,36%
6. Resistencia a la tensión	10,59%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		22,46%
– Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las ideas y opiniones propias.		19,96%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		19,52%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		19,31%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		18,75%
7. Comunicación	10,58%	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		25,29%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		21,25%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		17,07%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		12,47%
– Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.		12,17%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		11,75%
8. Aprendizaje continuo	10,41%	
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		29,06%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		27,43%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		22,47%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		21,05%

Tabla n° 3.51. Perfil de exigencias: Nivel 14 con mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Trabajo en equipo y colaboración	16,09%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		14,46%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		14,05%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		12,12%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		10,60%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		10,28%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		10,17%
– Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.		9,84%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,44%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		9,04%
2. Orientación al ciudadano	14,86%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		22,38%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		20,86%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		20,25%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		18,98%
– Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.		17,54%
3. Orientación a la calidad y a los resultados	13,52%	
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		19,37%
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		18,16%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		17,28%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		16,13%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		14,82%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		14,25%
4. Dirección de personas	13,10%	
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		22,77%
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.		22,54%
– Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso.		20,33%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		17,56%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		16,80%
5. Compromiso con la AGE	12,61%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		29,01%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		20,58%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		18,52%
– Transmite a los compañeros la necesidad de excelencia en el trabajo.		17,80%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		14,10%
6. Flexibilidad y gestión del cambio	10,29%	
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		20,75%
– Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales.		19,35%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		16,13%
– Cede, cuando es necesario, para lograr que se alcancen los resultados.		15,63%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		14,22%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		13,92%
7. Resistencia a la tensión	10,19%	
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		22,95%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		22,71%
– Mantiene la efectividad en situaciones en las que recibe demandas de varias personas o con elevada carga de trabajo.		18,18%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		18,18%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		17,98%
8. Mejora Continua	9,33%	
– Comparte con los miembros del equipo aquellos procedimientos que suponen una mejor utilización del tiempo y de los recursos.		27,28%
– Muestra una predisposición positiva a asumir metas realistas y retadoras.		26,52%
– Realiza cambios en la manera de desarrollar las tareas (dentro de su ámbito de responsabilidad), a fin de mejorar y lograr así un desempeño superior.		23,84%
– Realiza sugerencias sobre el modo de mejorar la forma en que se llevan a cabo las actividades de su puesto de trabajo.		22,35%

Tabla n° 3.52. Perfil de exigencias: Nivel 14 sin mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	17,89%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		32,04%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		18,41%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		18,02%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		16,18%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		15,36%
2. Orientación al ciudadano	16,79%	
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		26,34%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		26,30%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		24,78%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,58%
3. Orientación a la calidad y a los resultados	11,65%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		25,36%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		21,17%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		19,33%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		17,98%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		16,16%
4. Flexibilidad y gestión del cambio	11,18%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		18,83%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		17,32%
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		16,79%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		16,12%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		15,87%
– Cede, cuando es necesario, para lograr que se alcancen los resultados.		15,07%
5. Aprendizaje continuo	10,99%	
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		38,03%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		34,43%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		27,54%
6. Comunicación	10,74%	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		29,06%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		24,24%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		18,92%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		14,12%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		13,67%
7. Resistencia a la tensión	10,50%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		22,34%
– Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las ideas y opiniones propias .		20,28%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		19,46%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		18,98%
– Afronta las provocaciones y contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones y actividades.		18,94%
8. Trabajo en equipo y colaboración	10,25%	
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		17,52%
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		17,04%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		14,22%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		12,92%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		10,42%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,88%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		9,29%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		8,72%

3.4.3. Perfil de exigencias del nivel 15

En este apartado se incluyen el perfil de exigencias del nivel 15, perfil de exigencias del nivel 15 con mando y sin mando (ver Tablas nº 3.53 a la 3.55, respectivamente).

Tabla nº 3.53. Perfil de exigencias: Nivel 15.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	17,35%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		33,89%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		18,41%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		17,57%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		16,10%
– Muestra un grado de responsabilidad más allá de lo que le corresponde según su puesto de trabajo.		14,03%
2. Resistencia a la tensión	13,59%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		21,50%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		20,52%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		20,27%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		19,99%
– Mantiene la efectividad en situaciones en las que recibe demandas de varias personas o con elevada carga de trabajo.		17,72%
3. Orientación al ciudadano	13,07%	
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		26,82%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		26,01%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		25,05%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,12%
4. Aprendizaje continuo	12,71%	
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		28,55%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		25,83%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		23,88%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		21,74%
5. Trabajo en equipo y colaboración	12,32%	

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		15,28%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		14,85%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		14,79%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		13,82%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		11,32%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		10,44%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		10,39%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		9,12%
6. Orientación a la calidad y a los resultados	10,47%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		26,08%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		21,26%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		20,64%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		16,56%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		15,46%
7. Comunicación	10,28%	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		25,41%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		24,68%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		18,77%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		16,12%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		15,02%
8. Flexibilidad y gestión del cambio	10,21%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		18,54%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		18,16%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		17,13%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		16,79%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		15,09%
– Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales.		14,28%

Tabla n° 3.54. Perfil de exigencias: Nivel 15 con mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	14,06%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		26,54%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		17,72%
– Muestra disposición para llevar a cabo las políticas definidas por la dirección.		15,08%
– Muestra un grado de responsabilidad más allá de lo que le corresponde según su puesto de trabajo.		14,85%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		13,08%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		12,72%
2. Trabajo en equipo y colaboración	13,85%	
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		14,27%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		13,51%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		11,65%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		11,25%
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		11,09%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		10,59%
– Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.		9,86%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		8,96%
– Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.		8,82%
3. Aprendizaje continuo	13,04%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		34,56%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		25,67%
– Trabaja con técnicas e instrumentos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse en poco tiempo.		20,29%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		19,48%
4. Comunicación	13,04%	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		22,79%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		22,47%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		22,47%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		16,85%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		15,41%
5. Orientación al ciudadano	12,36%	
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		29,71%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		24,16%
– Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.		24,16%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		21,97%
6. Solución de problemas	11,59%	
– Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.		23,02%
– Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.		19,68%
– Consulta a su superior cuando tiene dudas sobre la solución más adecuada para un problema.		17,41%
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		14,50%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		13,66%
– Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen.		11,73%
7. Dirección de personas	11,50%	
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		26,92%
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.		25,06%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		16,82%
– Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.		15,98%
– Adecúa su comportamiento en función de las necesidades de los colaboradores y de la situación, para facilitar que se alcancen los resultados.		15,21%
8. Mejora Continua	10,57%	
– Comparte con los miembros del equipo aquellos procedimientos que suponen una mejor utilización del tiempo y de los recursos.		31,23%
– Muestra una predisposición positiva a asumir metas realistas y retadoras.		28,39%
– Realiza sugerencias sobre el modo de mejorar la forma en que se llevan a cabo las actividades de su puesto de trabajo.		20,19%
– Propone nuevos métodos de trabajo para mejorar la eficacia y la eficiencia.		20,19%

Tabla n° 3.55. Perfil de exigencias: Nivel 15 sin mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	17,40%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		34,03%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		18,70%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		17,33%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		16,16%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		13,78%
2. Resistencia a la tensión	13,97%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		20,93%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		20,78%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		20,51%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		20,33%
– Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las ideas y opiniones propias .		17,46%
3. Orientación al ciudadano	12,95%	
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		26,49%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		26,41%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		25,02%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,07%
4. Aprendizaje continuo	12,50%	
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		28,70%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		25,20%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		24,14%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		21,97%
5. Trabajo en equipo y colaboración	12,02%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		15,42%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		15,30%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		15,00%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		13,57%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como indi-		11,47%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
viduales.		
– Coopera y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		10,35%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		10,19%
– Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.		8,69%
6. Flexibilidad y gestión del cambio	10,68%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		18,71%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		18,17%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		17,18%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		16,51%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		15,27%
– Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales.		14,16%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	10,55%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		26,43%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		21,37%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		20,17%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		16,53%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		15,50%
8. Comunicación	9,92%	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		25,62%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		24,86%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		18,48%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		16,18%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		14,86%

3.4.4. Perfil de exigencias del nivel 16

En este apartado se incluyen el perfil de exigencias del nivel 16, perfil de exigencias del nivel 16 con mando y sin mando (ver Tablas nº 3.56 a la 3.58, respectivamente).

Tabla nº 3.56. Perfil de exigencias: Nivel 16.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Orientación al ciudadano	17,74%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		27,34%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		25,58%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		23,95%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		23,12%
2. Compromiso con la AGE	16,83%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		34,81%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		18,63%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		16,65%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		15,36%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		14,55%
3. Resistencia a la tensión	14,60%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		22,33%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		19,94%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		19,71%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		19,41%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		18,60%
4. Trabajo en equipo y colaboración	13,51%	
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		14,76%
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		14,31%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		13,94%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		12,79%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,76%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,25%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		8,68%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		8,52%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		8,00%
5. Aprendizaje continuo	12,84%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		30,71%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		26,83%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		21,87%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		20,59%
6. Flexibilidad y gestión del cambio	12,81%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		18,96%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		17,32%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		16,39%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		15,91%
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		15,78%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		15,64%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	11,68%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		27,00%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		21,87%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		19,63%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		17,37%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		14,12%

Tabla n° 3.57. Perfil de exigencias: Nivel 16 con mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Orientación al ciudadano	20,68%	
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		26,87%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		24,55%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		24,29%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		24,29%
2. Trabajo en equipo y colaboración	15,66%	
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		13,40%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		13,37%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		13,10%
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		11,97%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		11,12%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		9,57%
– Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.		9,47%
– Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.		9,06%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		8,96%
3. Resistencia a la tensión	13,94%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		25,03%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		21,26%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		19,02%
– Afronta las provocaciones y contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones y actividades.		17,44%
– Mantiene la efectividad en situaciones en las que recibe demandas de varias personas o con elevada carga de trabajo.		17,25%
4. Comunicación	11,88%	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		23,52%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		23,28%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		18,49%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		17,89%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		16,81%
5. Compromiso con la AGE	11,39%	

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		31,51%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		19,84%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		17,52%
– Transmite a los compañeros la necesidad de excelencia en el trabajo.		16,62%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		14,52%
6. Aprendizaje continuo	9,44%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		32,05%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		26,03%
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		24,38%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		17,53%
7. Dirección de personas	8,61%	
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		23,33%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		21,73%
– Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad.		21,70%
– Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso.		18,23%
– Adecúa su comportamiento en función de las necesidades de los colaboradores y de la situación, para facilitar que se alcancen los resultados.		15,00%
8. Planificación y organización	8,41%	
– Realiza las tareas de manera ordenada y cuidadosa, manteniendo en orden y buen estado el espacio y las herramientas de trabajo.		23,69%
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		23,69%
– Prevé los posibles imprevistos que puedan dificultar el cumplimiento de los plazos previstos, y genera, antes de que aparezcan, estrategias de corrección.		15,36%
– Organiza su trabajo diario de forma sistemática, teniendo en cuenta la planificación previamente establecida.		13,65%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		12,09%
– Utiliza las herramientas apropiadas (planificación, agenda, etc.) para controlar los plazos y hacer el seguimiento de las tareas pendientes.		11,52%

Tabla nº 3.58. Perfil de exigencias: Nivel 16 sin mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	17,38%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		35,08%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		18,35%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		16,87%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		15,65%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		14,06%
2. Orientación al ciudadano	16,86%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		27,74%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		25,40%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		23,91%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,96%
3. Resistencia a la tensión	14,34%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		21,42%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		20,90%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		19,47%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		19,32%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		18,89%
4. Flexibilidad y gestión del cambio	13,34%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		19,47%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		17,34%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		16,46%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		15,75%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		15,65%
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		15,32%
5. Aprendizaje continuo	13,12%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		30,11%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		26,54%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		22,69%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		20,65%
6. Trabajo en equipo y colaboración	12,84%	
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		16,75%
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		15,74%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		15,08%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		13,62%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		10,86%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,96%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		9,08%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		8,92%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	12,12%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		26,88%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		20,87%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		20,37%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		18,17%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		13,72%

3.4.5. Perfil de exigencias del nivel 17

En este apartado se incluyen el perfil de exigencias del nivel 17, perfil de exigencias del nivel 17 con mando y sin mando (ver Tablas nº 3.59 a la 3.61, respectivamente).

Tabla nº 3.59. Perfil de exigencias: Nivel 17.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	17,69%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		35,55%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		17,16%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		16,46%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		16,29%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		14,54%
2. Resistencia a la tensión	15,37%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		21,72%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		20,73%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		19,99%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		19,07%
– Mantiene la efectividad en situaciones en las que recibe demandas de varias personas o con elevada carga de trabajo.		18,49%
3. Aprendizaje continuo	14,71%	
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		27,93%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		26,36%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		23,18%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		22,53%
4. Flexibilidad y gestión del cambio	13,68%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		19,78%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		18,48%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		16,70%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		16,26%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		15,33%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		13,45%
5. Orientación al ciudadano	13,32%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		26,17%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		25,64%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		25,16%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		23,03%
6. Comunicación	12,96%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		24,32%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		20,84%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		20,29%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		20,17%
– Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.		14,38%
7. Trabajo en equipo y colaboración	12,27%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		16,36%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		15,58%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		14,21%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		13,64%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		11,73%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,89%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		9,50%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		9,09%

Tabla n° 3.60. Perfil de exigencias: Nivel 17 con mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Resistencia a la tensión	27,57%	
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		21,81%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		21,43%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		21,05%
– Mantiene la efectividad en situaciones en las que recibe demandas de varias personas o con elevada carga de trabajo.		18,03%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		17,69%
2. Trabajo en equipo y colaboración	15,00%	
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		18,92%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		13,66%
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		13,40%
– Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.		12,35%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		11,94%
– Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.		10,81%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		9,91%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,01%
3. Compromiso con la AGE	12,51%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		36,50%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		19,05%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		18,30%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		13,34%
– Muestra disposición para llevar a cabo las políticas definidas por la dirección.		12,81%
4. Aprendizaje continuo	12,25%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		36,78%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		32,18%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		31,03%
5. Solución de problemas	11,49%	
– Consulta a su superior cuando tiene dudas sobre la solución más adecuada para un problema.		29,85%
– Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.		27,37%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Aplica protocolos de actuación, cuando existen, para resolver un determinado problema.		12,79%
– Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.		10,44%
– Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.		9,77%
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		9,77%
6. Proactividad	10,98%	
– Actúa con seguridad y determinación cuando trabaja con pocas directrices y baja supervisión.		35,02%
– Realiza el trabajo sin necesidad de recibir instrucciones o una supervisión continua.		34,34%
– Aporta soluciones, dentro de su marco de actuación, reconociendo las oportunidades de mejora y actuando en consecuencia.		15,82%
– Recoge y analiza los problemas, errores o dificultades que surgen durante el desempeño del trabajo con el objeto de mejorar los resultados.		14,81%
7. Orientación al ciudadano	10,21%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		27,85%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		27,85%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		24,28%
– Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.		20,02%

Tabla n° 3.61. Perfil de exigencias: Nivel 17 sin mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	18,13%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		34,98%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		16,85%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		16,76%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		16,53%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		14,88%
2. Aprendizaje continuo	14,87%	
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		28,33%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		26,15%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		23,00%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		22,52%
3. Resistencia a la tensión	14,16%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		21,73%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		20,58%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		19,64%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		19,49%
– Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las ideas y opiniones propias.		18,56%
4. Flexibilidad y gestión del cambio	14,08%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		19,99%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		18,20%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		17,16%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		16,09%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		15,12%
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		13,43%
5. Orientación al ciudadano	13,55%	
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		26,58%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		25,87%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		25,12%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,43%
6. Comunicación	13,27%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		24,32%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		21,22%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		20,94%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		19,03%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		14,47%
7. Trabajo en equipo y colaboración	11,94%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		16,58%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		15,89%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		13,61%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		13,55%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		11,96%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,97%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		9,38%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		9,06%

3.4.6. Perfil de exigencias del nivel 18

En este apartado se incluyen el perfil de exigencias del nivel 18, perfil de exigencias del nivel 18 con mando y sin mando (ver Tablas nº 3.62 a la 3.64, respectivamente).

Tabla nº 3.62. Perfil de exigencias: Nivel 18.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	16,29%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		32,34%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		19,62%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		17,19%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		16,80%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		14,03%
2. Orientación al ciudadano	13,84%	
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		26,40%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		25,42%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		25,36%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,82%
3. Aprendizaje continuo	13,22%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		27,65%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		26,96%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		23,18%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		22,22%
4. Comunicación	12,98%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		22,15%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		20,44%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		18,98%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		13,89%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		12,77%
– Da retroinformación de los mensajes recibidos y la solicita de sus interlocutores para asegurarse que ha sido comprendido lo que está exponiendo.		11,76%
5. Resistencia a la tensión	11,33%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		21,78%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		20,08%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		19,63%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		19,36%
– Mantiene la efectividad en situaciones en las que recibe demandas de varias personas o con elevada carga de trabajo.		19,15%
6. Trabajo en equipo y colaboración	11,02%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		15,37%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		13,64%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		12,74%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		12,11%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,51%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,31%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		9,29%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		9,06%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		8,98%
7. Flexibilidad y gestión del cambio	10,80%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		19,16%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		17,78%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		16,23%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		16,09%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		16,05%
– Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales.		14,69%
8. Orientación a la calidad y a los resultados	10,52%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		24,53%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		22,26%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		20,84%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		16,21%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		16,16%

Tabla n° 3.63. Perfil de exigencias: Nivel 18 con mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	17,86%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		28,43%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		16,34%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		14,84%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		14,03%
– Muestra un grado de responsabilidad más allá de lo que le corresponde según su puesto de trabajo.		13,45%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		12,92%
2. Trabajo en equipo y colaboración	17,13%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		14,55%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		13,88%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		12,64%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		10,87%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		10,71%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		9,97%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,26%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		9,07%
– Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.		9,05%
3. Comunicación	12,52%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		21,65%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		20,06%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		17,29%
– Da retroinformación de los mensajes recibidos y la solicita de sus interlocutores para asegurarse que ha sido comprendido lo que está exponiendo.		14,26%
– Establece mecanismos específicos para mejorar la comunicación en y con el equipo y fomentar la retroinformación constante.		13,72%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		13,02%
4. Orientación al ciudadano	12,41%	
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		27,24%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		26,55%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		24,29%
– Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.		21,92%
5. Dirección de personas	10,72%	
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.		25,03%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		23,94%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		19,71%
– Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.		16,35%
– Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad.		14,97%
6. Orientación a la calidad y a los resultados	10,44%	
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		22,69%
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		22,61%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		21,48%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		16,82%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		16,39%
7. Resistencia a la tensión	9,46%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		24,21%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		19,33%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		19,25%
– Mantiene la efectividad en situaciones en las que recibe demandas de varias personas o con elevada carga de trabajo.		18,95%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		18,26%
8. Flexibilidad y gestión del cambio	9,46%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		19,33%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		17,26%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		16,38%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		16,32%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		15,73%
– Cede, cuando es necesario, para lograr que se alcancen los resultados.		14,99%

Tabla n° 3.64. Perfil de exigencias: Nivel 18 sin mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	15,82%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		32,05%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		19,69%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		17,14%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		17,11%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		14,01%
2. Aprendizaje continuo	14,12%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		27,48%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		26,87%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		22,86%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		22,79%
3. Orientación al ciudadano	14,11%	
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		26,16%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		25,53%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		25,13%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		23,19%
4. Comunicación	13,01%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		22,09%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		20,37%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		19,19%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		14,11%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		12,89%
– Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.		11,35%
5. Resistencia a la tensión	11,72%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		21,04%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma		20,85%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
que no interfieran en la realización de su trabajo.		
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		19,99%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		19,16%
– Mantiene la efectividad en situaciones en las que recibe demandas de varias personas o con elevada carga de trabajo.		18,96%
6. Flexibilidad y gestión del cambio	11,06%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		19,01%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		17,99%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		16,23%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		15,92%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		15,70%
– Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales.		15,15%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	10,48%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		24,91%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		22,11%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		20,64%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		16,36%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		15,97%
8. Trabajo en equipo y colaboración	9,68%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		16,97%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		15,73%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		13,81%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		13,55%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		10,43%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		10,27%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		9,85%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		9,39%

3.4.7. Perfil de exigencias del nivel 19

En este apartado se incluyen el perfil de exigencias del nivel 19, perfil de exigencias del nivel 19 con mando y sin mando (ver Tablas nº 3.65 a la 3.67, respectivamente).

Tabla nº 3.65. Perfil de exigencias: Nivel 19.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	17,81%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		34,34%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		17,52%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		16,93%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		16,75%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		14,45%
2. Orientación al ciudadano	15,39%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		26,87%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		26,17%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		24,31%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,65%
3. Aprendizaje continuo	13,07%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		28,49%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		28,16%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		22,35%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		21,00%
4. Trabajo en equipo y colaboración	12,55%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		16,51%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		15,62%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		13,96%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		13,21%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		11,12%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		10,76%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,68%
– Coopera y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,14%
5. Orientación a la calidad y a los resultados	11,75 %	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		28,89%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		20,25%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		19,42%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		15,89%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		15,55%
6. Resistencia a la tensión	10,74 %	
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		22,45%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		20,61%
– Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las ideas y opiniones propias .		19,62%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		19,33%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		17,98%
7. Comunicación	10,62 %	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		27,96%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		22,52%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		20,75%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		16,17%
– Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.		12,61%
8. Solución de problemas	8,07 %	
– Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.		30,62%
– Consulta a su superior cuando tiene dudas sobre la solución más adecuada para un problema.		27,91%
– Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.		19,07%
– Aplica protocolos de actuación, cuando existen, para resolver un determinado problema.		12,14%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		10,25%

Tabla n° 3.66. Perfil de exigencias: Nivel 19 con mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	15,94%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		34,35%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		20,56%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		16,87%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		15,09%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		13,13%
2. Orientación al ciudadano	12,65%	
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		27,81%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		24,93%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		24,75%
– Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.		22,51%
3. Aprendizaje continuo	12,50%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		26,40%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		25,21%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		25,03%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		23,35%
4. Trabajo en equipo y colaboración	12,41%	
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		16,47%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		15,89%
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		15,00%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		13,47%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		11,62%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		10,98%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		8,41%
– Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.		8,16%
5. Orientación a la calidad y a los resultados	12,23%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		27,10%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resul-		22,02%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
tados de la Unidad / Organización.		
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		19,11%
– Tiene en cuenta la relación entre su trabajo diario y las funciones, procesos y resultados de otras Unidades.		15,90%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		15,87%
6. Dirección de personas	11,79%	
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.		22,71%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		20,33%
– Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.		20,14%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		19,65%
– Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad.		17,17%
7. Comunicación	11,36%	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		23,90%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		19,08%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		16,72%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		14,26%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		13,98%
– Da retroinformación de los mensajes recibidos y la solicita de sus interlocutores para asegurarse que ha sido comprendido lo que está exponiendo.		12,06%
8. Resistencia a la tensión	11,11%	
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		21,96%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		21,43%
– Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las ideas y opiniones propias .		19,47%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		19,18%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		17,97%

Tabla n° 3.67. Perfil de exigencias: Nivel 19 sin mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	20,12%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		34,27%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		17,86%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		17,82%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		15,11%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		14,95%
2. Orientación al ciudadano	18,14%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		27,71%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		25,35%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		23,92%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		23,03%
3. Aprendizaje continuo	14,23%	
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		29,71%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		29,52%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		20,91%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		19,86%
4. Trabajo en equipo y colaboración	13,44%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		15,62%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		13,85%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		12,71%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		11,09%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		10,56%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		10,04%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,28%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		8,53%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		8,31%
5. Orientación a la calidad y a los resultados	12,14%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de		29,78%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
que las tareas están finalizadas y no hay errores.		
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		19,55%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		19,35%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		15,88%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		15,44%
6. Resistencia a la tensión	11,10%	
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		24,11%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		19,95%
– Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las ideas y opiniones propias .		19,52%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		18,60%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		17,82%
7. Comunicación	10,84%	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		27,73%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		23,67%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		19,86%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		15,92%
– Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.		12,81%

3.4.8. Perfil de exigencias del nivel 20

En este apartado se incluyen el perfil de exigencias del nivel 20, perfil de exigencias del nivel 20 con mando y sin mando (ver Tablas n° 3.68 a la 3.70, respectivamente).

Tabla n° 3.68. Perfil de exigencias: Nivel 20.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	14,82%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		33,85%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		19,52%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		16,08%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		15,78%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		14,77%
2. Orientación al ciudadano	14,03%	
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		26,16%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		25,82%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		25,17%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,86%
3. Aprendizaje continuo	13,21%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		29,12%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		26,14%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		24,38%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		20,35%
4. Resistencia a la tensión	12,44%	
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		22,42%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		20,03%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		19,69%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		19,32%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		18,55%
5. Flexibilidad y gestión del cambio	11,89%	

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		18,55%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		17,35%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		16,32%
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		16,25%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		15,90%
– Cede, cuando es necesario, para lograr que se alcancen los resultados.		15,63%
6. Trabajo en equipo y colaboración	11,76%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		14,39%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		14,37%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		13,31%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		11,87%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,52%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		9,47%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,20%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		9,04%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		8,82%
7. Comunicación	11,36%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		24,60%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		22,23%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		21,79%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		16,53%
– Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.		14,86%
8. Orientación a la calidad y a los resultados	10,50%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		23,53%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		22,46%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		21,49%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		16,52%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		15,99%

Tabla n° 3.69. Perfil de exigencias: Nivel 20 con mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	13,95 %	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		30,26%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		18,62%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		17,94%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		16,69%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		16,47%
2. Trabajo en equipo y colaboración	12,52 %	
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		14,62%
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		13,98%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		11,70%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		11,26%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		11,19%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		9,50%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		9,41%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,19%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		9,16%
3. Aprendizaje continuo	12,36 %	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		27,74%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		25,41%
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		24,02%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		22,83%
4. Orientación al ciudadano	11,18 %	
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		29,54%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		23,77%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		23,66%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		23,04%
5. Dirección de personas	11,11 %	

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.		27,50%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		22,87%
– Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.		16,82%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		16,51%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		16,31%
6. Resistencia a la tensión	10,84%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		22,27%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		20,72%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		20,01%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		18,71%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		18,29%
7. Flexibilidad y gestión del cambio	9,77%	
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		15,99%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		15,24%
– Anticipa los cambios y analiza la situación para adaptarse a las necesidades del entorno.		14,51%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		13,61%
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		13,61%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		13,55%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		13,49%
8. Comunicación	9,39%	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		20,26%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		20,26%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		20,09%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		14,08%
– Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.		12,89%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		12,43%
9. Orientación a la calidad y a los resultados	8,88%	
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		27,18%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS		PC	Pc
–	Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		20,53%
–	Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		18,45%
–	Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		17,44%
–	Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		16,39%

Tabla n° 3.70. Perfil de exigencias: Nivel 20 sin mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Orientación al ciudadano	16,59%	
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		27,86%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		25,91%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		23,86%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,37%
2. Compromiso con la AGE	16,00%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		35,14%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		20,01%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		16,07%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		15,16%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		13,63%
3. Aprendizaje continuo	14,28%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		29,55%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		27,57%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		23,68%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		19,20%
4. Resistencia a la tensión	14,04%	
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		24,38%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		20,33%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		18,72%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		18,45%
– Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las ideas y opiniones propias .		18,12%
5. Flexibilidad y gestión del cambio	13,84%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		19,75%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		17,98%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		15,91%
– Cede, cuando es necesario, para lograr que se alcancen los resultados.		15,65%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo		15,60%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
las ventajas de adaptarse a las mismas.		
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		15,11%
6. Comunicación	13,19%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		25,37%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		21,81%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		21,17%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		16,74%
– Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.		14,91%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	12,06%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		25,00%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		23,53%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		20,18%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		15,75%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		15,54%

3.4.9. Perfil de exigencias del nivel 21

En este apartado se incluyen el perfil de exigencias del nivel 21, perfil de exigencias del nivel 21 con mando y sin mando (ver Tablas nº 3.71 a la 3.73, respectivamente).

Tabla nº 3.71. Perfil de exigencias: Nivel 21.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	17,62%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		35,08%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		19,87%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		15,83%
– Muestra disposición para llevar a cabo las políticas definidas por la dirección.		14,79%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		14,43%
2. Orientación a la calidad y a los resultados	15,46%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		27,49%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		23,65%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		16,89%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		16,80%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		15,17%
3. Orientación al ciudadano	14,05%	
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		29,79%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		24,61%
– Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.		23,10%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		22,49%
4. Resistencia a la tensión	13,07%	
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		21,41%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		20,92%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		20,60%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		20,18%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		16,89%
5. Aprendizaje continuo	11,11%	

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		30,02%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		25,89%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		23,71%
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		20,37%
6. Comunicación	9,74%	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		23,91%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		22,36%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		18,22%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		13,93%
– Da retroinformación de los mensajes recibidos y la solicita de sus interlocutores para asegurarse que ha sido comprendido lo que está exponiendo.		10,98%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		10,61%
7. Trabajo en equipo y colaboración	9,58%	
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		16,94%
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		15,13%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		14,45%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		12,39%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		11,82%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		10,60%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		9,52%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,16%
8. Proactividad	9,37%	
– Realiza el trabajo sin necesidad de recibir instrucciones o una supervisión continua.		28,33%
– Recoge y analiza los problemas, errores o dificultades que surgen durante el desempeño del trabajo con el objeto de mejorar los resultados.		27,75%
– Actúa con seguridad y determinación cuando trabaja con pocas directrices y baja supervisión.		25,73%
– Aporta ideas que permiten simplificar su actividad y/o reducir los tiempos de ejecución en sus tareas habituales.		18,19%

Tabla n° 3.72. Perfil de exigencias: Nivel 21 con mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	16,21 %	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		33,65%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		19,20%
– Muestra un grado de responsabilidad más allá de lo que le corresponde según su puesto de trabajo.		16,65%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		16,36%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		14,15%
2. Resistencia a la tensión	13,04 %	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		22,28%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		20,61%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		19,70%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		19,33%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		18,07%
3. Orientación a la calidad y a los resultados	12,92 %	
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		28,09%
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		26,17%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		17,63%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		14,78%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		13,32%
4. Dirección de personas	12,80 %	
– Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad.		26,70%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		25,86%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		24,67%
– Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso.		22,77%
5. Trabajo en equipo y colaboración	11,84 %	
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		17,88%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		14,40%
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		13,56%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		13,21%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		11,83%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		10,01%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		9,92%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		9,19%
6. Planificación y organización	11,63%	
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		21,59%
– Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.		16,89%
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		16,51%
– Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.		15,36%
– Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.		15,21%
– Prevé los posibles imprevistos que puedan dificultar el cumplimiento de los plazos previstos, y genera, antes de que aparezcan, estrategias de corrección.		14,44%
7. Orientación al ciudadano	11,61%	
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		35,45%
– Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.		22,42%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		21,81%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		20,32%
8. Proactividad	9,95%	
– Recoge y analiza los problemas, errores o dificultades que surgen durante el desempeño del trabajo con el objeto de mejorar los resultados.		27,22%
– Actúa con seguridad y determinación cuando trabaja con pocas directrices y baja supervisión.		21,98%
– Aporta ideas que permiten simplificar su actividad y/o reducir los tiempos de ejecución en sus tareas habituales.		18,91%
– Realiza el trabajo sin necesidad de recibir instrucciones o una supervisión continua.		17,34%
– Aporta soluciones, dentro de su marco de actuación, reconociendo las oportunidades de mejora y actuando en consecuencia.		14,55%

Tabla n° 3.73. Perfil de exigencias: Nivel 21 sin mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	19,04%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		35,22%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		19,77%
– Muestra disposición para llevar a cabo las políticas definidas por la dirección.		16,38%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		14,50%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		14,12%
2. Orientación a la calidad y a los resultados	18,60%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		28,93%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		19,17%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		18,95%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		17,10%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		15,85%
3. Orientación al ciudadano	16,85%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		27,21%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		25,40%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		24,11%
– Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.		23,28%
4. Aprendizaje continuo	12,71%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		40,56%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		32,54%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		26,90%
5. Resistencia a la tensión	12,71%	
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		23,54%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		21,18%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		21,18%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		18,39%
– Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las ideas y opiniones propias .		15,71%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
6. Comunicación	10,37%	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		25,24%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		21,85%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		19,19%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		18,28%
– Da retroinformación de los mensajes recibidos y la solicita de sus interlocutores para asegurarse que ha sido comprendido lo que está exponiendo.		15,44%
7. Mejora Continua	9,72%	
– Muestra una predisposición positiva a asumir metas realistas y retadoras.		35,84%
– Fomenta nuevos métodos, procesos y procedimientos que mejoren la eficacia y la eficiencia.		23,27%
– Realiza cambios en la manera de desarrollar las tareas (dentro de su ámbito de responsabilidad), a fin de mejorar y lograr así un desempeño superior.		22,96%
– Busca información sobre nuevos métodos de trabajo que mejoren el servicio prestado por la AGE.		17,92%

3.4.10. Perfil de exigencias del nivel 22

En este apartado se incluyen el perfil de exigencias del nivel 22, perfil de exigencias del nivel 22 con mando y sin mando (ver Tablas nº 3.74 a la 3.76, respectivamente).

Tabla nº 3.74. Perfil de exigencias: Nivel 22.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	16,50%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		33,21%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		20,50%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		16,04%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		15,97%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		14,27%
2. Trabajo en equipo y colaboración	13,77%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		15,48%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		14,14%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		11,58%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		11,16%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		10,59%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		10,04%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,65%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		8,97%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		8,40%
3. Orientación al ciudadano	13,67%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		26,52%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		25,79%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		24,57%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		23,12%
4. Aprendizaje continuo	12,89%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		27,42%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos		26,92%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
empleados en el puesto de trabajo.		
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		25,41%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		20,25%
5. Comunicación	11,95%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		21,82%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		20,81%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		19,58%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		13,37%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		12,91%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		11,50%
6. Orientación a la calidad y a los resultados	11,44%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		23,95%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		22,91%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		22,06%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		16,00%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		15,08%
7. Flexibilidad y gestión del cambio	10,10%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		20,55%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		17,92%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		17,53%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		15,08%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		14,96%
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		13,96%
8. Solución de problemas	9,68%	
– Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.		25,42%
– Consulta a su superior cuando tiene dudas sobre la solución más adecuada para un problema.		21,73%
– Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.		21,23%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		11,01%
– Aplica protocolos de actuación, cuando existen, para resolver un determinado problema.		10,66%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		9,95%

Tabla n° 3.75. Perfil de exigencias: Nivel 22 con mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	15,73%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		34,07%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		20,12%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		15,65%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		15,29%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		14,87%
2. Trabajo en equipo y colaboración	14,76%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		15,99%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		13,88%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		10,92%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		10,73%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		10,24%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		9,88%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		9,83%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		9,62%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		8,91%
3. Orientación al ciudadano	12,90%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		26,85%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		26,45%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		23,68%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		23,02%
4. Dirección de personas	12,78%	
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.		22,55%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		21,58%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		21,42%
– Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso.		17,64%
– Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.		16,81%
5. Aprendizaje continuo	12,73%	
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos		27,48%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
empleados en el puesto de trabajo.		
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		26,13%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		25,57%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		20,83%
6. Comunicación	10,97%	
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		21,90%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		21,48%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		18,90%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		12,93%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		12,60%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		12,19%
7. Orientación a la calidad y a los resultados	10,56%	
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		24,12%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		22,26%
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		21,67%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		16,81%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		15,13%
8. Flexibilidad y gestión del cambio	9,57%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		21,72%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		17,67%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		17,47%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		15,37%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		14,48%
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		13,30%

Tabla n° 3.76. Perfil de exigencias: Nivel 22 sin mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	16,68%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		31,33%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		20,54%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		18,80%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		16,20%
– Muestra disposición para llevar a cabo las políticas definidas por la dirección.		13,12%
2. Orientación al ciudadano	14,03%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		26,07%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		25,75%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		24,92%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		23,25%
3. Comunicación	12,71%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		22,26%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		20,49%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		19,31%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		14,42%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		13,90%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		9,62%
4. Aprendizaje continuo	12,36%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		36,23%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		32,45%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		31,32%
5. Orientación a la calidad y a los resultados	12,09%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		26,93%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		23,64%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		19,30%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		15,26%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		14,88%
6. Trabajo en equipo y colaboración	11,70 %	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		15,10%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		14,96%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		13,22%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		12,93%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		11,71%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		11,07%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		10,58%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		10,43%
7. Flexibilidad y gestión del cambio	10,28 %	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		19,04%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		18,24%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		17,60%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		15,61%
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		14,84%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		14,68%
8. Solución de problemas	10,14 %	
– Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.		25,18%
– Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.		21,66%
– Consulta a su superior cuando tiene dudas sobre la solución más adecuada para un problema.		21,18%
– Aplica protocolos de actuación, cuando existen, para resolver un determinado problema.		11,25%
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		11,01%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		9,73%

3.4.11. Perfil de exigencias del nivel 23

En este apartado se incluyen el perfil de exigencias del nivel 23, perfil de exigencias del nivel 23 con mando y sin mando (ver Tablas nº 3.77 a la 3.79, respectivamente).

Tabla nº 3.77. Perfil de exigencias: Nivel 23.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	15,02%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		37,52%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		17,16%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		15,69%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		14,87%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		14,75%
2. Orientación al ciudadano	14,61%	
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		26,38%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		25,89%
– Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.		25,38%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		22,35%
3. Trabajo en equipo y colaboración	13,43%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		14,27%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		12,58%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		12,47%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		11,57%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		10,84%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		10,38%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,76%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		9,33%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		8,81%
4. Comunicación	13,42%	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		21,73%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		20,57%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		18,20%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		15,88%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		13,04%
– Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.		10,58%
5. Dirección de personas	13,25%	
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.		24,66%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		22,68%
– Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso.		18,54%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		18,04%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		16,07%
6. Orientación a la calidad y a los resultados	10,20%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		26,57%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		22,52%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		19,69%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		16,20%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		15,03%
7. Planificación y organización	10,16%	
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		30,07%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		22,99%
– Organiza su trabajo diario de forma sistemática, teniendo en cuenta la planificación previamente establecida.		16,55%
– Realiza las tareas de manera ordenada y cuidadosa, manteniendo en orden y buen estado el espacio y las herramientas de trabajo.		16,35%
– Utiliza las herramientas apropiadas (planificación, agenda, etc.) para controlar los plazos y hacer el seguimiento de las tareas pendientes.		14,05%
8. Aprendizaje continuo	9,92%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		29,22%
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		24,45%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		23,70%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		22,62%

Tabla n° 3.78. Perfil de exigencias: Nivel 23 con mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Dirección de personas	17,39%	
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.		22,66%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		21,42%
– Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso.		20,42%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		18,83%
– Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.		16,67%
2. Trabajo en equipo y colaboración	13,93%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		13,60%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		13,22%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		12,14%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		11,81%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		11,27%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		10,81%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		9,24%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		9,07%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		8,85%
3. Orientación al ciudadano	13,60%	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		25,91%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		25,91%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		25,45%
– Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.		22,73%
4. Comunicación	13,60%	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		21,60%
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		20,23%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		18,20%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		14,14%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		13,19%
– Da retroinformación de los mensajes recibidos y la solicita de sus interlocutores para asegurarse que ha sido comprendido lo que está		12,63%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
exponiendo.		
5. Compromiso con la AGE	12,39%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		35,54%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		17,19%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		16,44%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		15,79%
– Muestra disposición para llevar a cabo las políticas definidas por la dirección.		15,04%
6. Planificación y organización	10,83%	
– Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.		25,13%
– Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.		19,40%
– Organiza su trabajo diario de forma sistemática, teniendo en cuenta la planificación previamente establecida.		15,00%
– Realiza las tareas de manera ordenada y cuidadosa, manteniendo en orden y buen estado el espacio y las herramientas de trabajo.		14,96%
– Prevé los posibles imprevistos que puedan dificultar el cumplimiento de los plazos previstos, y genera, antes de que aparezcan, estrategias de corrección.		12,80%
– Realiza el seguimiento del plan de trabajo y aplica los mecanismos necesarios para minimizar los imprevistos.		12,71%
7. Aprendizaje continuo	9,36%	
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		30,17%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		25,16%
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		22,89%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		21,77%
8. Orientación a la calidad y a los resultados	8,69%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		25,69%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		23,59%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		20,52%
– Consigue los resultados previstos optimizando los recursos disponibles para ello (personas, tiempos, costes).		15,20%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		15,00%

Tabla n° 3.79. Perfil de exigencias: Nivel 23 sin mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	20,40 %	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		40,47%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		18,10%
– Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.		14,48%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		14,12%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		12,83%
2. Orientación al ciudadano	15,11 %	
– Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.		30,55%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		26,14%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		24,28%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		19,03%
3. Orientación a la calidad y a los resultados	13,09 %	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		27,81%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		20,09%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		18,27%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		17,40%
– Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.		16,44%
4. Trabajo en equipo y colaboración	10,89 %	
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		24,72%
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		16,41%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		14,50%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		12,51%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		12,29%
– Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.		10,42%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,16%
5. Comunicación	10,79 %	
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		23,24%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		22,76%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		21,56%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		19,01%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		13,43%
6. Proactividad	10,18%	
– Realiza el trabajo sin necesidad de recibir instrucciones o una supervisión continua.		33,50%
– Actúa con seguridad y determinación cuando trabaja con pocas directrices y baja supervisión.		31,84%
– Aporta sugerencias y realiza actuaciones adecuadas en su entorno de trabajo, aunque excedan de su ámbito de responsabilidad.		19,40%
– Aporta ideas que permiten simplificar su actividad y/o reducir los tiempos de ejecución en sus tareas habituales.		15,26%
7. Solución de problemas	9,93%	
– Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.		33,65%
– Consulta a su superior cuando tiene dudas sobre la solución más adecuada para un problema.		27,09%
– Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.		17,02%
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		13,43%
– Aplica protocolos de actuación, cuando existen, para resolver un determinado problema.		8,80%
8. Aprendizaje continuo	9,61%	
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		27,52%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		27,22%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		24,25%
– Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.		21,01%

3.4.12. Perfil de exigencias del nivel 24

En este apartado se incluyen el perfil de exigencias del nivel 24, perfil de exigencias del nivel 24 con mando y sin mando (ver Tablas nº 3.80 a la 3.82, respectivamente).

Tabla nº 3.80. Perfil de exigencias: Nivel 24.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Aprendizaje continuo	13,64%	
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		26,67%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		25,30%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		24,28%
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		23,74%
2. Trabajo en equipo y colaboración	13,24%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		14,32%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		12,64%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		11,62%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		11,50%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		11,10%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		11,00%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		9,45%
– Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		9,37%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		8,99%
3. Compromiso con la AGE	13,14%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		33,77%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		18,80%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		17,50%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		15,51%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		14,42%
4. Comunicación	12,93%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		21,29%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		19,16%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		17,61%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		16,88%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		13,09%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		11,98%
5. Orientación al ciudadano	11,37%	
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		26,48%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		26,34%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		24,99%
– Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.		22,20%
6. Resistencia a la tensión	9,78%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		22,34%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		20,57%
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		19,34%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		18,94%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		18,81%
7. Solución de problemas	8,76%	
– Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.		24,15%
– Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.		21,49%
– Consulta a su superior cuando tiene dudas sobre la solución más adecuada para un problema.		19,42%
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		12,15%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		11,98%
– Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.		10,80%
8. Flexibilidad y gestión del cambio	8,70%	
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		19,51%
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		18,38%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		16,67%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		15,96%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		14,83%
– Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.		14,64%
9. Orientación a la calidad y a los resultados	8,45%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		24,24%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		23,26%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		21,74%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		16,88%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		13,89%

Tabla nº 3.81. Perfil de exigencias: Nivel 24 con mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Trabajo en equipo y colaboración	14,15%	
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.		14,00%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		12,51%
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		12,39%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		12,29%
– Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.		10,80%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		10,18%
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		9,33%
– Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.		9,29%
– Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.		9,22%
2. Aprendizaje continuo	14,08%	
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		28,43%
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		24,36%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		23,99%
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		23,22%
3. Comunicación	12,92%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		21,94%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		19,18%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		16,37%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		15,83%
– Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.		13,36%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		13,32%
4. Compromiso con la AGE	12,12%	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		34,93%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		17,80%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		17,55%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con per-		15,25%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
sonas externas a la misma.		
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		14,46%
5. Dirección de personas	11,18%	
– Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.		22,61%
– Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.		20,50%
– Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.		20,03%
– Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad.		19,79%
– Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso.		17,08%
6. Orientación al ciudadano	10,27%	
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		27,27%
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		25,88%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		24,37%
– Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.		22,48%
7. Desarrollo de personas	8,54%	
– Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.		20,77%
– Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.		18,58%
– Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.		18,05%
– Demuestra interés por el desarrollo profesional propio y de sus colaboradores con el fin de lograr un desempeño superior.		16,25%
– Estimula a sus colaboradores para que se desarrollen profesionalmente y asuman nuevas responsabilidades.		14,33%
– Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes del equipo de trabajo.		12,02%
8. Resistencia a la tensión	8,50%	
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		22,93%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		20,88%
– Mantiene la efectividad en situaciones en las que recibe demandas de varias personas o con elevada carga de trabajo.		19,61%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		19,02%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		17,56%
9. Solución de problemas	8,25%	
– Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.		25,22%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
– Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.		20,65%
– Consulta a su superior cuando tiene dudas sobre la solución más adecuada para un problema.		18,08%
– Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.		12,75%
– Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.		11,69%
– Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.		11,60%

Tabla n° 3.82. Perfil de exigencias: Nivel 24 sin mando.

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Compromiso con la AGE	14,95 %	
– Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.		32,47%
– Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.		19,89%
– Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.		17,42%
– Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.		16,69%
– Defiende la imagen de la Organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.		13,54%
2. Aprendizaje continuo	13,36 %	
– Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.		27,66%
– Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.		24,74%
– Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.		24,57%
– Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.		23,02%
3. Comunicación	13,31 %	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		19,97%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		19,42%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		18,65%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		17,10%
– Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados a cada situación.		12,46%
– Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.		12,40%
4. Orientación al ciudadano	13,27 %	
– Busca la satisfacción del usuario del servicio / ciudadano, asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.		26,38%
– Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.		25,25%
– Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.		25,16%
– Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.		23,20%
5. Trabajo en equipo y colaboración	12,42 %	
– Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.		13,95%
– Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su		13,82%

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
ayuda.		
– Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.		12,15%
– Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.		11,84%
– Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.		11,57%
– Cooperera y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.		10,30%
– Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.		9,86%
– Reconoce y celebra los éxitos del equipo.		8,63%
– Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.		7,88%
6. Resistencia a la tensión	11,95%	
– Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.		21,78%
– Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.		20,92%
– Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.		19,84%
– Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.		19,53%
– Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.		17,94%
7. Flexibilidad y gestión del cambio	10,88%	
– Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.		18,53%
– Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.		17,86%
– Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.		16,99%
– Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.		16,29%
– Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.		15,99%
– Anticipa los cambios y analiza la situación para adaptarse a las necesidades del entorno.		14,33%
8. Orientación a la calidad y a los resultados	9,87%	
– Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.		27,14%
– Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.		22,30%
– Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.		20,99%
– Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.		16,05%
– Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.		13,53%

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

El objetivo del proyecto era definir el catálogo de competencias para los niveles 14 al 24 de la AGE, así como los perfiles particulares de los diferentes niveles, teniendo en cuenta la variable de tener mando sobre personas o no tenerlo.

Los resultados finales, además de responder al modelo general del enfoque de competencias en recursos humanos, permiten extraer una serie de conclusiones y hacer una serie de recomendaciones que consideramos que podrían ser interesantes para el INAP.

Lo primero que es preciso destacar es que el perfil general de los niveles 14 al 24 de la AGE parece representar de forma bastante completa las competencias que serían necesarias para poder trabajar con eficacia y eficiencia en dichos niveles. No obstante, como iremos explicando hay algunas diferencias con los niveles más particulares, y entre éstos, que sugieren la necesidad de matizarlos.

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

- Hay **6 competencias** que se pueden denominar **genéricas** y que serían las competencias imprescindibles para el trabajo en los niveles 14 al 24 de la AGE. Estas 6 competencias serían:
 - Compromiso con la AGE.
 - Orientación al ciudadano.
 - Aprendizaje continuo.
 - Trabajo en equipo y colaboración.
 - Comunicación.
 - Resistencia a la tensión.

Estas competencias aparecen en todos los niveles excepto en el nivel 16, la de *comunicación* y en los niveles 22 y 23 la de *resistencia a la tensión*, que es susti-

tuida en el nivel 23 por la de *solución de problemas*. De todas formas, las competencias que parecen presentar un mayor peso en este perfil general son las 4 primeras que se han citado y que parecen ser las imprescindibles y transversales a los distintos niveles.

Al analizar la variable “tener o no tener mando sobre personas”, se encuentra que la competencia *dirección de personas* sustituye a la competencia *comunicación* como imprescindible, pasando ésta a ser considerada como importante en los puestos con mando. En el perfil correspondiente a los puestos sin mando sobre personas, la competencia *resistencia a la tensión*, sustituye igualmente, como imprescindible a la de comunicación, que pasa a ser considerada como importante. No obstante, las correlaciones entre los diferentes perfiles son muy altas, lo que parece indicar una gran consistencia entre ellos.

Al analizar conjuntamente las dos variables “nivel x tener o no tener mando sobre personas”, en los perfiles de los puestos que tienen mando sobre personas, pierden mucho peso en distintos niveles las competencias *aprendizaje continuo*, *comunicación* y *resistencia a la tensión*, ganando importancia en su lugar la competencia *dirección de personas*, lo que parece tener mucho sentido. Asimismo, es preciso tener en cuenta que los perfiles 14, 21 y 23 con mando sobre personas no presentan correlaciones significativas con respecto al perfil general, por lo que sería conveniente analizar qué puede diferenciar a dichos niveles de los restantes, si bien debe tenerse también en cuenta que el número de sujetos de la muestra de estos perfiles ha sido bajo.

Con respecto a los perfiles de los puestos que no tienen mando sobre personas, pierden mucha importancia en algunos niveles, con respecto al perfil general, dos competencias: *trabajo en equipo y colaboración*, y *comunicación*, al tiempo que ganan peso en el perfil otras dos: *orientación a la calidad y a los resultados*, y *flexibilidad y gestión del cambio*.

Es preciso resaltar que al combinar las dos variables de estratificación (nivel x mando) aparecen como mucho más consistentes entre sí los perfiles de los nive-

les sin mando sobre personas, mientras que surgen muchas más diferencias entre los perfiles de los puestos con mando, lo que puede llevar a pensar que en esos casos puede existir alguna variable importante, que no es posible detectar en este estudio, que introduzca cambios relevantes en las exigencias del trabajo.

Como conclusión final en este aspecto, se podría afirmar que las competencias más relevantes y, por tanto, con más peso dentro de los niveles 14 al 24 de la AGE, porque además presentan una mayor consistencia entre los distintos perfiles serían:

- Compromiso con la AGE.
 - Orientación al ciudadano.
 - Aprendizaje continuo.
 - Trabajo en equipo y colaboración.
- En segundo lugar, en el perfil general, aparecen otras **3 competencias** que son las que se podrían considerar **importantes** para el conjunto de los niveles 14 al 24 de la AGE:
- Resistencia a la tensión.
 - Orientación a la calidad y a los resultados.
 - Flexibilidad y gestión del cambio.

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

Así, se puede apreciar que, en cada nivel, aparecen como imprescindibles algunas competencias que en el perfil general se consideran importantes, mientras que otras simplemente se pueden considerar, en algún nivel como competencias

que han aparecido en contadas ocasiones a causa de las características particulares del trabajo de algún nivel.

No obstante, es de destacar la alta magnitud de las correlaciones entre los perfiles de los distintos niveles con el perfil general y entre ellos, por lo que estos cambios citados se podrían considerar como poco significativos, aunque habrá que tenerlos en cuenta a la hora de trabajar con los perfiles.

Lo mismo sucede al trabajar con la variable “mando sobre personas”, tal y como ya se ha comentado para el caso de las competencias imprescindibles del perfil general.

Al trabajar con la combinación de las dos variables relevantes “nivel x mando sobre personas”, se encuentra que todas las correlaciones entre los diferentes perfiles son significativas y altas al trabajar con los puestos sin mando y el perfil general; siendo no significativas, como se ha explicado, las correlaciones correspondientes a los niveles 14, 21 y 23 con mando. Es preciso insistir en que los perfiles correspondientes a los niveles sin mando sobre personas presentan una mayor consistencia entre ellos.

Es importante señalar que los perfiles correspondientes a los niveles 21, 23 y 24 con mando sobre personas, presentan correlaciones no significativas con prácticamente todos los perfiles de los puestos correspondientes a los niveles sin mando, lo que sugiere que pueden existir diferencias entre ellos que sería preciso analizar con más detenimiento a la hora de aplicar los perfiles de competencias a las actividades de Recursos Humanos.

- Por último, en el perfil general, aparecen **6 competencias** que se pueden considerar como **residuales**, al no tener apenas peso en el mismo y que es posible que se correspondan con aspectos particulares de determinados trabajos:
 - Solución de problemas.
 - Proactividad.

- Mejora continua.
- Planificación y organización.
- Dirección de personas.
- Desarrollo de personas.

Es de destacar, en este caso, que la competencia *dirección de personas* aparece en el perfil correspondiente a los niveles con mando sobre personas como genérica, lo que nos parece que es absolutamente lógico. El resto de las 6 competencias aparecen como residuales tanto en el perfil general, como en los perfiles de los niveles con mando y sin mando sobre personas.

Es importante resaltar que la competencia *proactividad* aparece como residual en todos los casos, excepto en el perfil del nivel 21, en los perfiles de los niveles 17 y 21 con mando y en perfil del nivel 23 sin mando, lo que lleva a pensar que, en general, los sujetos consideran que trabajan de forma más reactiva.

4.2. Recomendaciones de trabajo

En base a todo lo que se ha ido explicando, se pueden hacer las recomendaciones siguientes:

- Parece importante resaltar la necesidad de planificar la posible ampliación de la información sobre los perfiles incluyendo otras variables de segmentación, como el organismo en el que trabajan los sujetos, con el fin de poder seguir ajustando los perfiles a las características particulares de cada trabajo, tanto en actividades de **evaluación y selección**, como en **formación**, o en **evaluación del desempeño y planes de carrera**.
- Al aplicar los perfiles obtenidos en los procesos de **evaluación y selección**, sería aconsejable utilizar, en un principio, las competencias genéricas del perfil gene-

ral en el momento en que se evalúa a los aspirantes a ocupar un puesto incluido en los niveles 14 al 24 de la AGE.

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

- En el campo de la **formación del personal**, la aplicación de los perfiles comienza en el momento de la detección de las *necesidades formativas*.

Es claro, que las primeras necesidades que habrá que detectar serán las referidas a las competencias genéricas, partiendo de las incluidas en el perfil general e incluyendo las modificaciones oportunas para adecuar los instrumentos de recogida de datos a las particularidades de cada nivel.

Esta forma de actuar permitirá, posteriormente, *planificar e impartir*, la formación adecuándola a las necesidades concretas de los diferentes sujetos, lo que hará aumentar la eficacia y la eficiencia de las acciones formativas llevadas a cabo, así como la satisfacción de los formandos.

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

- Asimismo, esta forma de trabajar en selección, evaluación y formación facilitaría la elaboración de **planes de carrera** más efectivos, al poder atender a las necesidades formativas de los sujetos ante el nuevo trabajo que tendrían que enfrentar, mejorando, de esta forma su adaptación, eficacia y eficiencia en el mismo.
- Como recomendación final, insistimos en la adecuación del perfil general para

tomar decisiones en todos estos campos, avanzando después con la utilización de los perfiles particulares para ir profundizando en los diferentes temas e ir mejorando la eficacia y la eficiencia.

5. Catálogo de Competencias de los Niveles 14 a 24

Una vez definidos los perfiles de exigencias de los niveles 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 de la AGE, es posible elaborar el catálogo de competencias que incluiría todas las competencias y comportamientos que están incluidos en uno o más perfiles y son, por tanto, relevantes para los niveles objeto del estudio.

A continuación se presenta dicho catálogo de competencias:

Compromiso con la AGE. Actuar en consonancia con los principios y valores de la Organización, implicándose activamente en la consecución de los objetivos establecidos.
• Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE. • Muestra disposición para llevar a cabo las políticas definidas por la dirección. • Muestra un grado de responsabilidad más allá de lo que le corresponde según su puesto de trabajo. • Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad. • Defiende la imagen de la organización cuando se relaciona con personas externas a la misma. • Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio. • Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan. • Transmite a los compañeros la necesidad de excelencia en el trabajo. • Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.
Orientación al ciudadano / usuario del servicio. Ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, identificando sus necesidades, orientando las políticas, los proyectos y/o las acciones a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
• Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar. • Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma. • Busca la satisfacción del usuario / ciudadano asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.

- Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.
- Recoge información para conocer las necesidades de la ciudadanía / usuarios.
- Realiza el seguimiento de las soluciones a los problemas, quejas y peticiones de la ciudadanía / usuarios, o de los servicios realizados.
- Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.
- Muestra interés por conocer el grado de satisfacción de los usuarios con los servicios prestados.

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

- Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.
- Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.
- Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.
- Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.
- Busca información sobre buenas prácticas profesionales que llevan a cabo otras Unidades, Administraciones y Organizaciones (públicas y/o privadas) para aplicarlas en su ámbito de actuación.
- Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.
- Trabaja con técnicas e instrumentos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse en poco tiempo.

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

- Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.

- Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.
- Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.
- Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.
- Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.
- Establece mecanismos específicos para mejorar la comunicación en y con el equipo y fomentar la retroinformación constante.
- Da retroinformación de los mensajes recibidos y la solicita de sus interlocutores para asegurarse que ha sido comprendido lo que está exponiendo.
- Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.
- Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.
- Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados en cada situación.

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

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

sonalmente o a través de otros.

- Estimula a sus colaboradores para que se desarrollen profesionalmente y asuman nuevas responsabilidades.
- Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes del equipo de trabajo.
- Busca nuevos caminos de aprendizaje y actualización permanentes que resulten útiles para su desempeño y el de sus colaboradores.
- Demuestra interés por el desarrollo profesional propio y de sus colaboradores con el fin de lograr un desempeño superior.

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

- Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad.
- Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.
- Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.
- Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.
- Adecúa su comportamiento en función de las necesidades de los colaboradores y de la situación, para facilitar que se alcancen los resultados.
- Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.
- Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso.
- Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.

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

- Modifica el comportamiento para adecuarlo a situaciones de cambio o ambigüedad.

- Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.
- Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.
- Cede, cuando es necesario, para lograr que se alcancen los resultados.
- Anticipa los cambios y analiza la situación para adaptarse a las necesidades del entorno.
- Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.
- Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales.
- Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.
- Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.
- Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.

Mejora continua. Establecer metas y objetivos individuales y/o de equipo buscando mejorar constantemente la eficacia y la eficiencia de trabajo en función de las posibilidades de la organización.

- Fomenta nuevos métodos, procesos y procedimientos que mejoren la eficacia y la eficiencia.
- Busca información sobre nuevos métodos de trabajo que mejoren el servicio prestado por la AGE.
- Comparte con los miembros del equipo aquellos procedimientos que suponen una mejor utilización del tiempo y de los recursos.
- Realiza sugerencias sobre el modo de mejorar la forma en que se llevan a cabo las actividades de su puesto de trabajo.
- Propone nuevos métodos de trabajo para mejorar la eficacia y la eficiencia.
- Realiza cambios en la manera de desarrollar las tareas (dentro de su ámbito de responsabilidad), a fin de mejorar y lograr así un desempeño superior.
- Muestra una predisposición positiva a asumir metas realistas y retadoras.

Orientación a la calidad y a los resultados. Realizar el trabajo buscando conseguir los resultados con la máxima calidad y el menor coste posible, dirigiendo todos sus esfuerzos a conseguir los objetivos fijados.

- Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.
- Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.
- Tiene en cuenta la relación entre su trabajo diario y las funciones, procesos y resultados de otras Unidades.
- Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.
- Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.
- Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.
- Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.
- Consigue los resultados previstos optimizando los recursos disponibles para ello (personas, tiempos, costes).
- Define indicadores de eficacia y eficiencia cuando se plantea el trabajo.
- Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.

Planificación y organización. Definir prioridades, establecer planes de acción organizando las actividades, ajustándose a los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

- Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.
- Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.
- Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.
- Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.
- Prevé los posibles imprevistos que puedan dificultar el cumplimiento de los plazos previstos, y genera, antes de que aparezcan, estrategias de corrección.
- Organiza su trabajo diario de forma sistemática, teniendo en cuenta la planifi-

cación previamente establecida.

- Realiza el seguimiento del plan de trabajo y aplica los mecanismos necesarios para minimizar los imprevistos.
- Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.
- Utiliza las herramientas apropiadas (planificación, agenda, etc.) para controlar los plazos y hacer el seguimiento de las tareas pendientes.
- Realiza las tareas de manera ordenada y cuidadosa, manteniendo en orden y buen estado el espacio y las herramientas de trabajo.

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

- Aporta ideas que permiten simplificar su actividad y/o reducir los tiempos de ejecución en sus tareas habituales.
- Aporta alternativas o soluciones a los problemas antes de que se planten en el ejercicio de los cometidos de su puesto de trabajo.
- Pone en marcha un proyecto o actividad sin esperar que otros se lo digan.
- Aporta soluciones, dentro de su marco de actuación, reconociendo las oportunidades de mejora y actuando en consecuencia.
- Aporta sugerencias y realiza actuaciones adecuadas en su entorno de trabajo, aunque excedan de su ámbito de responsabilidad.
- Recoge y analiza los problemas, errores o dificultades que surgen durante el desempeño del trabajo con el objeto de mejorar los resultados.
- Realiza el trabajo sin necesidad de recibir instrucciones o una supervisión continua.
- Actúa con seguridad y determinación cuando trabaja con pocas directrices y baja supervisión.

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

- Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.

- Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.
- Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las propias ideas u opiniones.
- Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.
- Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.
- Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.
- Afronta las provocaciones y contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones y actividades.
- Mantiene la efectividad en situaciones en las que recibe demandas de varias personas o con elevada carga de trabajo.

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

- Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.
- Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.
- Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.
- Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen.
- Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.
- Plantea diversas opciones y alternativas de solución a un problema, y las acompaña de un análisis de los pros y contras de cada una de ellas.
- Considera los diferentes intereses y puntos de vista que tienen las partes implicadas a la hora de solucionar un problema.
- Consulta a su superior cuando tiene dudas sobre la solución más adecuada para un problema.
- Aplica protocolos de actuación, cuando existen, para resolver un determinado problema.
- Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de

las mismas.

- Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.

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

- Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.
- Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.
- Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.
- Reconoce y celebra los éxitos del grupo.
- Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.
- Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.
- Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.
- Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.
- Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.
- Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.
- Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.
- Subordina sus intereses personales a los objetivos grupales.
- Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.
- Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.