



III. ADMINISTRACIÓN LOCAL

DIPUTACIÓN PROVINCIAL ALICANTE

6507 ANUNCIO APROBACIÓN DEFINITIVA DEL REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA EXCMA. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE.

ANUNCIO

La Excm. Diputación Provincial, en sesión plenaria celebrada el día 5 de junio de 2024, acordó aprobar el expediente de "Reglamento de Evaluación de Desempeño de la Excm. Diputación Provincial de Alicante".

Dicho expediente ha permanecido expuesto al público en el Portal de Transparencia de la Diputación de Alicante, en el siguiente enlace: <https://abierta.diputacionalicante.es/normativa-convocatorias-y-planes/documentos-sometidos-a-informacion-publica-durante-tramitacion/>, así como en el Tablón de Anuncios de la Excm. Diputación Provincial de Alicante, durante el plazo de treinta días hábiles (del 19 de junio al 31 de julio de 2024), para reclamaciones según el anuncio publicado en el Boletín Oficial de la Provincia de Alicante nº 116, de fecha 18 de junio de 2024.

Transcurrido dicho plazo y no habiéndose presentado reclamación alguna contra el citado acuerdo, éste ha adquirido carácter definitivo con efectos del día 1 de agosto de 2024.

Dando cumplimiento a lo establecido en el art. 70.2 de la Ley 7/1985, de 2 de abril Reguladora de las Bases de Régimen Local, y teniendo dicho acuerdo el carácter de definitivo, al no haberse presentado reclamaciones durante el periodo de información pública, de conformidad con lo dispuesto en el art. 49 de dicha Ley, se publica el texto íntegro:



“TÍTULO I - PRELIMINAR

Artículo 1. Objeto

1. *El presente Reglamento tiene por objeto el desarrollo del sistema que regirá la evaluación del rendimiento y del desempeño del personal incluido en su ámbito de aplicación, de conformidad con lo establecido en los artículos 16.3, 17 y 20.3 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público y los artículos 132 y 133 de la Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Función Pública Valenciana.*
2. *Los resultados obtenidos de la evaluación deben facilitar al Área de Recursos Humanos una gestión del talento eficaz con consecuencias en la Carrera Profesional, tanto Horizontal como Vertical, en la Formación Continua y en el Sistema Retributivo.*

Artículo 2. Ámbito de aplicación

1. *El sistema de evaluación del rendimiento y del desempeño que desarrolla el presente Reglamento será de aplicación obligatoria a los funcionarios de carrera, funcionarios interinos, personal laboral fijo, personal laboral temporal e interinos por programa de la Diputación de Alicante que se encuentren en situación de servicio activo y cumplan con las exigencias contempladas en el presente reglamento, sin perjuicio de lo dispuesto en la Disposición Final Primera.*
2. *A los efectos del presente Reglamento, el personal incluido en su ámbito de aplicación, será referido como ‘el personal’.*

Artículo 3. Derecho a la información

1. *El personal incluido en el ámbito de aplicación de este Reglamento, tendrá derecho a conocer, en cualquier momento, la situación de su expediente de evaluación. La Diputación facilitará dicho acceso a través de los medios electrónicos establecidos al efecto, de conformidad con lo previsto en la normativa vigente.*
2. *La información recogida y registrada cumplirá con los requisitos exigidos por la ‘Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantías de los Derechos Digitales’.*



TÍTULO II - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CAPÍTULO I

Disposiciones Generales

Artículo 4. Definición

- 1. La evaluación del rendimiento y del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y se valora el logro de los resultados y la conducta profesional, respectivamente.*
- 2. A efectos de simplificar la terminología asociada, dicho sistema se denominará "Sistema de Evaluación del Desempeño" (en adelante SED).*
- 3. El SED se adecuará, en todo caso, a criterios de relevancia de los contenidos a evaluar y fiabilidad de los instrumentos. Así mismo estará basado en los principios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, aplicándose sin menoscabo de los derechos del personal.*
- 4. Tendrá carácter individual y recaerá sobre factores, dimensiones y comportamientos que resulten relevantes en el puesto de trabajo que ocupa el trabajador.*
- 5. Su implantación debe conseguir un mayor grado de motivación e implicación del personal en los objetivos de la organización, así como su óptimo desarrollo profesional e individual, obteniendo con ello una mejora global en la gestión de los servicios públicos.*

Artículo 5. Período de las evaluaciones del desempeño

Con carácter general la evaluación del desempeño se realizará, con periodicidad anual, en el primer trimestre del año y estará referida a la actuación profesional del personal durante el año natural inmediato anterior, sin perjuicio de los registros y retroalimentación continua que deberán realizar quienes evalúen a lo largo de todo el periodo con el fin de proporcionar al personal susceptible de evaluación, información útil y objetiva que, bien refuerce los desempeños adecuados, bien permita mejorar los desempeños bajos o inadecuados.

Artículo 6. Agentes de la evaluación del desempeño

En el proceso de Evaluación del Desempeño se identifican los siguientes agentes:

- a) El Personal Evaluado.*



- b) *El Personal Evaluador.*
- c) *Jefatura superior del personal evaluador.*
- d) *Unidad gestora del SED.*
- e) *Comisión de Carrera Horizontal y Evaluación del Desempeño.*

Artículo 7. Personal Evaluado

1. *Tendrá la consideración de personal evaluado toda persona a quien se hace referencia en el artículo 2 del presente Reglamento, siempre y cuando haya prestado servicios efectivos durante al menos un mes en el periodo evaluable y con independencia de que para la progresión en la carrera se exija un tiempo mínimo de 6 meses de servicio efectivo a todo el personal que se haya incorporado al sistema de carrera horizontal.*
2. *A efectos de la evaluación del desempeño, se entenderá como tiempo de servicio efectivo el tiempo dedicado al desempeño de las funciones del puesto, incluyendo las vacaciones, los días por asuntos particulares y cualquier otro permiso retribuido disfrutado dentro de dicho periodo.*
3. *El personal evaluado tendrá las siguientes obligaciones:*
 - a) *Realizar su autoevaluación de competencias.*
 - b) *Facilitar su evaluación aportando la información necesaria.*
 - c) *Mantener una constante actitud de mejora de su desempeño y su rendimiento.*
 - d) *Consensuar con la persona evaluadora, los objetivos de trabajo para el próximo periodo, así como las acciones recogidas en Plan de Desarrollo Individual (en adelante PDI), debiendo comprometerse a cumplirlos dentro del periodo acordado.*
 - e) *Informar a la persona evaluadora, sobre cualquier incidente que obstaculice o imposibilite cumplir con los objetivos de trabajo y las acciones del PDI.*

Artículo 8. Personal Evaluador

1. *Con carácter general, la evaluación del desempeño la realizará obligatoriamente quien ejerza la jefatura inmediata del personal adscrito a su ámbito de dirección y será designado por la máxima dirección de cada orgánico.*
2. *Serán cometidos esenciales del personal evaluador:*



- a) *Conocer los perfiles profesionales, las funciones y cometidos de los puestos de trabajo objeto de evaluación.*
 - b) *Conocer los desempeños y los resultados esperados del personal a evaluar.*
 - c) *Conocer el sistema, las áreas de valoración y el procedimiento de evaluación.*
 - d) *Adquirir la formación y entrenamiento necesarios para emitir juicios fiables y válidos. A tal fin la organización facilitará los medios y la formación que lo acredite y habilite para la realización de entrevistas de evaluación y para el ejercicio del rol de persona evaluadora.*
 - e) *Realizar cuantas observaciones y registros resulten necesarios para evidenciar y objetivar la evaluación.*
 - f) *Retroalimentar periódicamente al personal susceptible de evaluación, dejando constancia escrita de tales acciones.*
 - g) *Realizar la evaluación de acuerdo al procedimiento y metodología establecidos en este Reglamento.*
 - h) *Celebrar la entrevista de evaluación con la persona evaluada y cumplimentar el correspondiente informe de evaluación.*
 - i) *Consensuar con la persona evaluada los objetivos de trabajo para el siguiente periodo.*
 - j) *Proponer a la persona evaluada un PDI orientado, en todo caso, a su mejora y crecimiento profesional, debiendo consensuar con esta las acciones de mejora que se acuerden para el siguiente periodo.*
 - k) *Facilitar a la persona evaluada todos los medios y recursos que estén a su alcance para que pueda cumplir con las acciones comprometidas en el PDI.*
 - l) *Hacer un seguimiento del cumplimiento de dichas acciones por parte de la persona evaluada y de su efectiva transferencia al puesto de trabajo.*
 - m) *Presentar a la jefatura superior, el informe de evaluación firmado junto con la persona evaluada, rigiendo el procedimiento establecido en el artículo 38 del presente Reglamento en caso de discrepancia entre ambas evaluaciones.*
 - n) *Registrar en el aplicativo informático correspondiente, toda la información resultante del proceso de evaluación.*
3. *Cuando el cargo inmediato superior no sea la persona más indicada para realizar la evaluación, por carecer de oportunidad para observar y/o medir el trabajo que realiza la persona a evaluar, la máxima dirección administrativa podrá designar*



otra persona como evaluadora, debiendo quedar debidamente justificada tal medida.

4. *El personal Asistente Administrativo de una dirección política, será evaluado por la persona que, en su caso, determine la propia dirección política del orgánico en el que esté adscrito.*
5. *Las máximas direcciones serán evaluadas por todos sus mandos inmediatamente dependientes.*

Artículo 9. La Jefatura Superior del Personal Evaluador

1. *La jefatura superior del personal evaluador dará su conformidad al informe de evaluación y el PDI en caso de considerarlos adecuados. En caso contrario, emitirá el correspondiente informe a la vista de sus objeciones, así como las alegaciones y/o antecedentes que obren en el expediente, siguiendo en este supuesto la tramitación contemplada en el artículo 38 del presente Reglamento.*
2. *Además, serán sus cometidos:*
 - a) *Asegurar la coherencia de las evaluaciones de su área de responsabilidad.*
 - b) *Garantizar que las evaluaciones se realizan dentro de los plazos y de acuerdo con el procedimiento y técnicas establecidos en este Reglamento.*
 - c) *Mediar en caso de discrepancias en las evaluaciones que se efectúen en su ámbito de dirección.*

Artículo 10. Unidad Gestora del SED

La unidad responsable de gestionar el SED, asumirá -entre otros- los siguientes cometidos:

- a) *Implantar el procedimiento y diseñar las herramientas, los manuales y las guías necesarias para asegurar el adecuado desarrollo del SED.*
- b) *Formar al personal evaluador en el manejo de las herramientas, la cumplimentación de registros, cuestionarios y/o formularios, así como en la celebración de la entrevista de evaluación.*
- c) *Programar anualmente el proceso de evaluación, informando a la organización de la fecha de inicio y cierre; habilitando a todo el personal afectado, el acceso a los sistemas informáticos en los que se registrarán las evaluaciones.*
- d) *Administrar, gestionar, explotar y mantener actualizado el sistema de información en el que se sustenta el SED.*



- e) *Custodiar los resultados de las evaluaciones.*
- f) *Asegurar el mantenimiento, perfeccionamiento y desarrollo del SED.*
- g) *Conocer de las quejas planteadas frente a los defectos de tramitación del procedimiento.*
- h) *Velar por la objetividad del sistema, así como por el aseguramiento de los deberes, obligaciones y derechos de las partes.*
- i) *Mediar en los casos de discrepancias, a la vista de los escritos de revisión recepcionados, con el fin de elaborar, en su caso, un informe propuesta para la Comisión de Carrera Horizontal y Evaluación del Desempeño.*
- j) *Emitir un informe anual de actividad, con conclusiones y recomendaciones, en el que se analice el desarrollo del sistema y los resultados obtenidos con el fin de ir perfeccionando el sistema y que la organización en su conjunto se beneficie de su aplicación. Con este informe se trata de verificar si se alcanzan los objetivos que se persiguen con el proceso, si la planificación es adecuada y efectiva, si el proceso se lleva a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se han realizado ayudan efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo. También se identificará si las acciones decididas permiten mejorar el desempeño, y en caso contrario, poder determinar la razón.*
- k) *Cuantas otras funciones - no especificadas en el presente Reglamento - surjan como consecuencia de la efectiva implantación del SED.*

Artículo 11. Comisión de Carrera Horizontal y Evaluación del Desempeño

1. *Serán cometidos específicos de la Comisión de Carrera Horizontal y Evaluación del Desempeño:*
 - a) *Estudiar los informes propuesta derivados por la unidad gestora del SED y elevar propuesta de resolución al órgano competente.*
 - b) *Velar por la exacta aplicación de los criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación a lo largo del proceso de evaluación del desempeño.*
 - c) *Aprobar el informe anual de actividad del SED y/o elevar una propuesta de actuaciones al órgano competente, a la luz de los resultados que arroje.*
 - d) *En general, cualesquiera otras que le atribuyan las normas que le sean de aplicación.*



2. *En el ejercicio de sus funciones, y para el adecuado desarrollo de las mismas, la comisión podrá recabar de todas las partes implicadas en el proceso cuantos datos y antecedentes considere oportunos, así como servirse del asesoramiento técnico preciso.*

CAPÍTULO II

Contenido de la Evaluación del Desempeño

Artículo 12. Bloques de Valoración

1. *El SED abarca los siguientes bloques de valoración:*
 - a) *Las competencias del puesto de trabajo.*
 - b) *Los objetivos individuales y colectivos.*
 - c) *La formación y su transferencia al puesto.*
 - d) *La innovación y la Gestión del Conocimiento.*
2. *La evaluación de las competencias del puesto comprende aquellas conductas, actitudes o comportamientos que sirven como catalizadores y facilitadores del desempeño de las tareas propias y de las de otros, contribuyendo, en consecuencia, a la eficacia de la persona y de la organización.*
3. *La evaluación de los objetivos individuales y colectivos (que podrán ser transversales), tiene en cuenta los resultados relacionados con los indicadores de procesos departamentales, los objetivos de mejora establecidos por el área y/o departamento, los indicadores u objetivos asignados individualmente y la participación en proyectos.*
4. *La evaluación de la formación y su transferencia al puesto tiene en cuenta las actividades planificadas de aprendizaje que están relacionadas con los requerimientos del puesto de trabajo y/o de la organización y que son evidenciadas con una mejora del desempeño profesional.*
5. *La evaluación de la innovación y la gestión del conocimiento comprende el proceso sistemático de adquirir, organizar, almacenar y compartir información y habilidades relevantes entre los miembros de la organización. Este enfoque busca mejorar la eficiencia y la efectividad, permitiendo un mejor uso de los conocimientos existentes y facilitando la generación de nuevos conocimientos.*



Artículo 13. Calificación general

1. *La evaluación del desempeño se entenderá superada cuando se obtenga una valoración positiva en los bloques "a", "b" y "c" del artículo 12.1.*
2. *La evaluación del bloque "d" se realizará a efectos informativos sin perjuicio de su consideración en otros procesos de provisión o promoción.*
3. *Tanto las evaluaciones positivas como las negativas precisarán motivación por parte del personal evaluador.*

Artículo 14. Efectos de la evaluación del desempeño

La calificación general de la evaluación será tomada en cuenta para la formación, la progresión en la carrera horizontal, la promoción vertical, los planes de sucesión, las mejoras de empleo, la prolongación en el servicio activo y demás procedimientos de progresión y provisión de puestos.

CAPÍTULO III

Evaluación de las Competencias

Artículo 15. El sistema de Gestión por Competencias

1. *La Gestión por Competencias (GpC) es el sistema que pretende asegurar que las personas asignadas a los distintos puestos de la organización sean las más idóneas para su desempeño, posibilitando que puedan desarrollarse de acuerdo a las exigencias que sus funciones requieren, definiendo a tal fin los conocimientos, habilidades y actitudes que se correlacionan con el éxito en ese trabajo.*
2. *Con carácter general, la implantación de un sistema de Gestión por Competencias sirve de base para el desarrollo de otros sistemas que integran la gestión de los Recursos Humanos, tales como la selección, la provisión de puestos y la formación.*

Artículo 16. Definición de las Competencias

1. *Las competencias son el conjunto de habilidades que una persona posee y son observables a través de su comportamiento, siendo requeridas por una institución, nivel de responsabilidad o cargo específico, por su relación comprobada con el cumplimiento exitoso de su misión.*



2. *Las habilidades asociadas con una competencia son las actitudes, conocimientos y valores relacionados con el desempeño excelente de la misma. Estas se demuestran a través de comportamientos observables que indican que la persona posee y está haciendo uso de dicha habilidad.*

Artículo 17. Proceso de determinación de las Competencias (Mapa de Competencias)

1. *El sistema de gestión por competencias se sustenta en un “Mapa de Competencias” (anexo I) en el que se recogen y definen todas las competencias que la organización elige para el desempeño exitoso de los distintos puestos de trabajo que la integran.*
2. *Dicho mapa está integrado, en cualquier caso, por el grupo de las “competencias clave”, que son aquellas competencias fundamentales que permiten alinear a todo el personal con la organización y que todos deben dominar para ser efectivos en sus respectivos puestos de trabajo.*
3. *Asimismo, dicho mapa podrá ser ampliado y modificado conforme el sistema se desarrolle, de acuerdo a las necesidades organizativas y a las particularidades de las distintas áreas, servicios, familias de puestos, colectivos o puestos de trabajo concretos.*
4. *Por su parte, todos los puestos de trabajo de la organización, además de la descripción de sus funciones, tareas y los requisitos de titulación y conocimientos exigibles, tendrán un perfil competencial en el que se recogerán aquellas competencias del Mapa que les son exigibles.*

Artículo 18. Elementos clave para la evaluación de las competencias

1. *El elemento clave para la evaluación de las competencias es la observación de los comportamientos individuales de desempeño de las funciones y tareas asignadas.*
2. *El principal instrumento para la evaluación de las competencias es un “Cuestionario de Evaluación de las Competencias” (anexo II) cuyos criterios y escalas de valoración deben quedar debidamente estandarizados, explicitados y explicados en la guía de la entrevista de evaluación, a fin de asegurar la objetividad y transparencia del proceso.*



3. *El personal evaluador de las competencias debe ser una persona con capacidad de observación de los comportamientos y forma de trabajar de la persona evaluada.*

Artículo 19. Criterios de valoración de las Competencias

La evaluación de las competencias será positiva cuando se evidencie una mejora de las habilidades acordadas en el PDI y cuando se mantenga el nivel de progresión alcanzado en las habilidades trabajadas anteriormente; sin perjuicio de los criterios de evaluación que puedan establecerse en las bases de las convocatorias a procesos de selección y/o provisión, así como en las guías orientadoras e instrucciones de desarrollo que se elaboren conforme se amplíe y perfeccione el sistema de Gestión por Competencias.

CAPÍTULO IV

Evaluación de los Objetivos individuales y colectivos (Sistema de Dirección por Objetivos)

Artículo 20. El sistema de Dirección por Objetivos

1. *La Dirección por Objetivos (en adelante DpO) es un sistema que pretende impulsar la gestión pública dirigida de manera estratégica, para obtener resultados que puedan ser evaluables y asegurar así el adecuado desarrollo de las políticas públicas.*
2. *La DpO se fundamenta en la definición de metas, está íntimamente relacionada con la planificación estratégica y requiere de la participación activa de todo el personal con diferentes rangos y responsabilidades.*
3. *Por tanto, con el diseño y puesta en marcha de la DpO, se persiguen los siguientes propósitos:*
 - a) *Orientación a resultados. Se busca que toda la actividad de cada una de las áreas y/o departamentos se oriente hacia la consecución de las actividades estratégicas, así como la eficiencia de los recursos y calidad de los resultados.*
 - b) *Incremento de la motivación del personal. Se pretende que todas las personas de la organización visualicen cuál es su contribución al área,*



alineando sus objetivos individuales con los de su área, en el marco de un estilo de dirección participativo.

- c) Establecimiento de un sistema de autocontrol. Se establece un sistema fundamentado en los pilares del ciclo “planificación-seguimiento-evaluación-mejora”.*

Artículo 21. El Sistema de Dirección por Objetivos implantado en la Diputación

- 1. El Sistema de DpO implantado pretende, a partir de los resultados de los Sistemas de Gestión de la Diputación, conocer cómo el personal contribuye a conseguir los resultados establecidos en cada una de las áreas y/o departamentos.*
- 2. Para cada persona, el Sistema de DpO contempla los resultados, tanto colectivos como individuales, relacionados con:*
 - Los indicadores de procesos departamentales y/o transversales.*
 - Los objetivos de mejora establecidos por el área y/o departamento.*
 - Los indicadores y/u objetivos asignados individualmente.*
 - La participación en proyectos.*

Artículo 22. Proceso de determinación de los objetivos

- 1. Anualmente, en la entrevista de evaluación del desempeño, cada persona debe consensuar con su inmediato superior los resultados esperados en su desempeño en el marco del Sistema de Gestión del área y/o departamento, recogidos en el documento “Compromiso individual de cumplimiento de resultados” (anexo III).*
- 2. Los resultados esperados se establecerán en base a la participación de cada persona en:*
 - a) Los procesos del departamento. Se tendrán en cuenta los procesos que el departamento tenga definidos (ya sean procesos clave, de soporte o estratégicos), para los cuales se hayan establecido indicadores de control con sus correspondientes metas o resultados a lograr.*
 - b) Los indicadores de control de procesos en los que contribuye, que deben tener asociada una meta o un resultado a lograr, preferiblemente, cuantitativo.*
 - c) Los objetivos de mejora. Se tendrán en cuenta los objetivos de mejora que el*



departamento haya planificado para la anualidad, y que estén vinculados a las Áreas de Resultados Clave y Líneas Estratégicas, o asociados a mejoras de gestión de los procesos.

- d) Los indicadores y/u objetivos asignados individualmente.*
- e) Los proyectos concretos en los que participe.*

Artículo 23. Elementos clave para la evaluación de resultados en el marco de la DpO

- 1. Los resultados obtenidos se evalúan en base al rendimiento de los ítems del artículo anterior, teniendo en cuenta que:
 - a) Todas las personas que hayan participado en la ejecución de un proceso, en cualquiera de sus etapas o fases, tendrán una valoración individual por el rendimiento de dicho proceso.*
 - b) Todas las personas que participen en el logro de resultados de los indicadores de control de proceso, tendrán una valoración individual por el rendimiento de cada indicador.*
 - c) Todas las personas que participen en alguno de los objetivos de mejora planteados en el área, tendrán una valoración individual por el rendimiento de dichos objetivos.*
 - d) Los objetivos individuales y la participación en proyectos se evaluarán en base a lo establecido en cada uno de ellos.**
- 2. Se preferirán los resultados cuantitativos sobre los cualitativos, ya que los primeros permiten una mejor forma de medición y cálculo del rendimiento para su posterior evaluación.*
- 3. El rendimiento de cualquiera de los ítems anteriores, se podrá ponderar individualmente en base a la contribución de la persona al resultado esperado para ese ítem, según se establezca en las correspondientes instrucciones que se dicten.*

Artículo 24. Criterios de valoración de los objetivos

La evaluación de los objetivos individuales y colectivos será positiva cuando la calificación global de los rendimientos de los ítems evaluados en la DpO alcance un valor mínimo del 90%.



CAPÍTULO V

Evaluación de la Formación y su transferencia al puesto de trabajo

Artículo 25. Formación

- 1. Se entiende por formación el conjunto de actividades que, a través del aprendizaje planificado, tienen como objetivo el mantenimiento y la mejora de la competencia profesional, con el fin de contribuir a mejorar el servicio público, el desarrollo profesional del personal y la consecución de los objetivos de la organización.*
- 2. El Servicio gestor de la Formación es el órgano competente para establecer, organizar y desarrollar el Plan de Formación Organizacional, así como las acciones formativas que forman parte de dicho Plan y la acreditación de los méritos relacionados con la adquisición, desarrollo y transferencia de los conocimientos.*
- 3. La misión fundamental del Plan de Formación es la configuración de un modelo estratégico de formación orientado a satisfacer las necesidades formativas de la organización y procurar la capacitación, actualización y perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal con el fin de prestar unos servicios públicos de calidad.*

Artículo 26. Formación objeto de valoración

- 1. Será objeto de valoración, la siguiente formación:*
 - a) La formación básica de Acogida Departamental: comprende la formación de acogida, tutorización y acompañamiento, en su caso, para ofrecer un conocimiento de la organización, así como un posible entrenamiento en el puesto de trabajo a cargo de un tutor o tutora.*
 - b) La formación acordada en el PDI: comprende el conjunto de acciones formativas que, a la vista de los resultados de la evaluación, quien evalúa deberá proponer y acordar con la persona evaluada para el desarrollo de habilidades y/o la adquisición de conocimientos que permitan mejorar la actuación profesional de esta y su desarrollo.*
- 2. A efectos de la evaluación de la formación recogida en el punto 1.b) se tendrán en cuenta los cursos de formación convocados y organizados por la Diputación Provincial de Alicante, incluidos los canalizados a través del procedimiento de*



formación externa del Departamento de Formación; así como los cursos organizados por institutos y escuelas oficiales de formación para el personal al servicio de la Administración, organizaciones sindicales (dentro de los planes de formación en el marco del “Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas”), Universidades, otras Administraciones Públicas y Colegios Profesionales.

Artículo 27. Criterios de valoración de la Formación

- 1. La valoración de la formación será positiva cuando se realice la formación acordada en el PDI y/o, en su caso, en el Plan de Acogida Departamental. En ningún caso serán tenidas en cuenta las acciones formativas en las que la persona evaluada conste como “no apta”.*
- 2. Será la persona evaluada quien, con carácter previo a la evaluación, deberá aportar a quien evalúa la documentación que acredite haber recibido y completado la formación externa que no haya sido gestionada por el Servicio Gestor de la Formación.*
- 3. La transferencia de la formación al puesto de trabajo quedará acreditada con la progresión alcanzada en la evaluación del desempeño del año siguiente.*

CAPÍTULO VI

Evaluación de la Gestión del Conocimiento

Artículo 28. Gestión del conocimiento

Se entiende por gestión del conocimiento (en adelante GESCONO) el conjunto de actividades realizadas por el personal incluido en el ámbito de aplicación de este Reglamento dirigidas a identificar, adquirir, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento en la organización para mejorar su desempeño y lograr sus objetivos. Este proceso puede abarcar desde la adquisición de información hasta su transformación en conocimiento útil, su distribución estratégica dentro de la organización y su aplicación efectiva.



Artículo 29. Modalidades de Gestión del Conocimiento

Serán objeto de evaluación en materia de gestión del conocimiento, las actividades realizadas por el personal en los siguientes ámbitos:

- a) *Creación del conocimiento.*
- b) *Transmisión del conocimiento.*

Artículo 30. Creación del conocimiento

Serán objeto de valoración en concepto de creación del conocimiento, las siguientes actividades:

- a) *La gestión del conocimiento propiamente dicha, entendida como la difusión e intercambio de conocimientos, procedimientos y habilidades útiles para la realización de tareas profesionales. Con ella se pretende hacer explícito el saber profesional del personal y la mejora de la práctica profesional a partir de las experiencias ofrecidas.*
- b) *La dirección o participación en grupos, proyectos y trabajos de investigación y/o innovación formalmente constituidos para el estudio de una situación o problema determinado relacionado con la actividad profesional o institucional y, en su caso, la propuesta e implementación de acciones y nuevas alternativas.*

Artículo 31. Transmisión del conocimiento

Serán objeto de valoración en concepto de transmisión del conocimiento, las siguientes actividades desarrolladas por el personal:

- a) *Docencia, definida como la acción de impartir formación al personal de la organización, bien dentro de las acciones formativas organizadas por el Departamento de Formación, bien mediante el desarrollo de una acción formativa debidamente documentada, planificada y evaluada dentro de los propios departamentos, de acuerdo a las pautas y requisitos establecidos en las guías orientadoras del sistema de GESCONO.*
- b) *Tutoría, entendida como una modalidad de transmisión de conocimiento cuya finalidad es formar en la adquisición de conocimientos prácticos y el desempeño de competencias profesionales al personal que se vincule a la organización en virtud de acuerdos de beca, contratos en prácticas, nuevo ingreso u otras modalidades análogas. Dicha tutorización debe quedar formalmente establecida y evidenciada con los pertinentes registros del*



personal tutor y tutorizado.

Artículo 32. Sistema de Gestión del conocimiento

1. *Se entiende por Sistema de GESCONO, el sistema que sustenta y regula la formalización del conjunto de actividades que integran la gestión del conocimiento (identificar, adquirir, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento) con el fin de garantizar su aprovechamiento por parte de toda la organización.*
2. *Será objeto de dicho sistema toda aquella información que, siendo elaborada por el personal perteneciente a la Diputación, esté relacionada con la actividad profesional e institucional y cuyo conocimiento por parte de otras personas pueda ser de utilidad para el desempeño de su puesto de trabajo.*
3. *Para asegurar el libre acceso a ese conocimiento, se crea una Plataforma GESCONO en la que, con carácter obligatorio, se debe almacenar todo el material elaborado de acuerdo a las instrucciones de desarrollo y guías orientadoras que se elaboren en el marco de la Gestión del Conocimiento. Además, se podrá generar una red profesional de carácter interno que reúna el conocimiento de las personas de la organización de forma compartida.*
4. *Dicho material, ya sea escrito y/o audiovisual, podrá consistir en documentos profesionales que describan los conocimientos, metodologías y/o procedimientos llevados a cabo en la realización de una actividad profesional; informes organizacionales que resuman los planes, programas, proyectos y los resultados que de ellos se han derivado; materiales didácticos utilizados en la impartición de cursos, ponencias, conferencias...; publicaciones científicas; memorias de trabajo; fichas explicativas; y, en definitiva, cualquier otro material que pueda resultar útil para el desempeño profesional e institucional.*

Artículo 33. Criterios de Valoración de la Gestión del Conocimiento

1. *Para evaluar las contribuciones a la gestión y el aprovechamiento del conocimiento, se tendrá en cuenta, para cada año objeto de evaluación:*
 - a) *Las contribuciones a la Plataforma General de Recursos.*
 - b) *La documentación técnica resultante del trabajo realizado por los equipos de proyecto multidisciplinar formalmente constituidos para estudiar, investigar e innovar sobre un asunto concreto, siempre y cuando dicha documentación*



reúna los requisitos de utilidad y aprovechamiento para su registro en la Plataforma General de Recursos.

- c) Las acciones formativas internas impartidas.*
- d) Las tutorías formales realizadas.*
- 2. La valoración de este bloque no tendrá consecuencias a efectos de la progresión en la CPH.*
- 3. Sin perjuicio de lo anterior, sí se podrá tener en cuenta a efectos de la valoración en otros procesos de selección y/o provisión de puestos de conformidad con la baremación que se determine en las bases de la respectiva convocatoria.*
- 4. En el apartado de “contribuciones a la Plataforma General de Recursos”, la puntuación será de 1 punto máximo por cada aportación subida a dicha plataforma dentro del año objeto de evaluación.*
- 5. En el apartado de “acciones formativas internas impartidas”, la puntuación será de 1 punto máximo, por cada acción formativa impartida dentro del año objeto de evaluación.*
- 6. En el apartado de “tutorías formales realizadas”, la puntuación será de 1 punto máximo, por cada tutorización formal realizada dentro del año objeto de evaluación.*
- 7. En el apartado de “informes de conclusiones de los grupos de trabajo”, la puntuación será de 1 punto máximo, en el caso de haber concluido y entregado, dentro del año objeto de evaluación, la documentación técnica resultante del trabajo realizado.*
- 8. La valoración global del bloque de Gestión del Conocimiento será la suma de los puntos obtenidos en cada uno de los apartados que la integran.*

CAPÍTULO VII

Proceso de Evaluación del Desempeño

Artículo 34. Mapa del Personal Evaluador

- 1. A efectos de la Evaluación del Desempeño se definirá un “Mapa del Personal Evaluador” el cual estará integrado por las jefaturas a quienes correspondan hacer la evaluación y el mando superior de dichas jefaturas.*



Artículo 35. Ángulo de Evaluación

1. *La jefatura a quien corresponda realizar la evaluación, el personal a su cargo y el mando superior de aquella, conformarán el "ángulo de Evaluación".*
2. *Conforme se vaya desarrollando y afianzando la implantación del SED, dicho ángulo es susceptible de ser ampliado con nuevos agentes evaluadores.*
3. *Previo al inicio de cada período de evaluación, la Unidad Gestora del SED, activará el proceso para determinar el Ángulo de Evaluación anual de cada orgánico.*
4. *Cualquier modificación en la composición de dicho ángulo, tendrá que ser comunicada por la máxima Dirección Administrativa a la Unidad Gestora del SED, en el plazo de los 10 días hábiles siguientes a esa modificación, especialmente si dicha modificación tiene lugar una vez iniciado el proceso de evaluación.*
5. *La Unidad Gestora del SED verificará, con la información administrativa y organizativa institucional, la exactitud de las modificaciones comunicadas.*
6. *Finalmente, el personal será informado de su ángulo de evaluación, así como, de cualquier cambio que durante los periodos de evaluación pudiera producirse.*

Artículo 36. Entrevista de evaluación del desempeño

1. *Por entrevista de evaluación del desempeño ha de entenderse, a efectos de este Reglamento, el diálogo formal e individual entre las jefaturas y el personal a su cargo sobre los aspectos de su actuación profesional y los resultados obtenidos durante un período de tiempo determinado.*
2. *La entrevista será obligatoria y previa a la cumplimentación del Informe de evaluación del desempeño.*
3. *La entrevista es un acto formal de carácter obligatorio, en la cual se comunican los resultados de la evaluación del desempeño, se habla del trabajo realizado y del logro de los objetivos, se proporciona retroalimentación a las personas evaluadas y se estudia, conjuntamente, la forma de mejorar las competencias y los resultados del trabajo realizado. Así mismo, se identifican las necesidades de formación, perfeccionamiento y desarrollo, además de establecer los objetivos para el próximo periodo.*
4. *La entrevista de evaluación del desempeño se desarrollará en tres fases:*



- a) Fase previa a la entrevista. *El personal evaluador tendrá que fijar la fecha de celebración de la entrevista de forma que el personal evaluado la conozca con una antelación mínima de 8 días.*
- a.1. *Tanto el personal evaluador como el personal evaluado, prepararán y documentarán con antelación a la celebración de la entrevista, los aspectos que se tratarán en la misma:*
- *El personal evaluador deberá realizar la evaluación de las competencias del personal evaluado y recopilar información sobre el cumplimiento de los objetivos (los cuales estarán recogidos en el documento "Compromiso individual de cumplimiento de resultados" del año anterior), así como sobre las actuaciones a las que las personas evaluadas se comprometieron en el PDI de la última evaluación. Las citadas actuaciones deberán haber sido observadas y evidenciadas a lo largo del año. Igualmente deberá tener en cuenta aquellos informes de apreciación que pudieran existir.*
 - *El personal evaluado deberá realizar la autoevaluación de sus competencias y recopilar cualquier otra documentación que estime oportuna para hablar de su contribución a los resultados departamentales, la calidad de sus trabajos, las condiciones en las que desarrolla su actividad y el cumplimiento de las acciones comprometidas en su PDI.*
- b) Desarrollo de la entrevista. *Se explicarán los motivos de esta y se procederá a comunicar los resultados obtenidos en:*
- b.1. *La contribución al logro de los objetivos colectivos y los individuales.*
- b.2. *La evaluación de las competencias, debiendo contrastar y comentar los resultados con los obtenidos por la persona evaluada en su autoevaluación.*
- b.3. *El cumplimiento de las actuaciones comprometidas en el PDI, sin perjuicio de lo dispuesto en la Disposición Final Segunda.*
- b.4. *Las actuaciones desarrolladas en el ámbito de la Gestión del Conocimiento*
- b.5. *Se reconocerán e indicarán aquellos aspectos cuyos resultados y actuaciones profesionales han sido apreciadas como fortalezas.*
- b.6. *El foco de atención se centrará en las oportunidades de mejora y se definirá en qué área de conocimientos, habilidades, destrezas técnicas,*



actitudes o cualquier otro de los componentes del trabajo, será necesario centrar el futuro desarrollo.

- c) **Finalización de la entrevista.** *La entrevista finalizará con la elaboración y aceptación de un PDI, de acuerdo a los modelos y guías orientadoras que se determinen, en el que se recogerán los compromisos individuales de desarrollo hasta la aprobación de un nuevo PDI, los cuales deberán estar relacionados con las oportunidades de mejora detectadas en los bloques de evaluación. El personal evaluador se asegurará de que el personal evaluado comprende los objetivos y acciones acordadas, comprometiéndose ambas partes a:*
- c.1. Por parte del personal evaluador, facilitar al personal evaluado los medios y recursos que estén a su alcance, así como el apoyo y seguimiento necesarios; todo ello con el fin de ayudar a la consecución de lo acordado.*
- c.2. Por parte del personal evaluado, cumplir con lo acordado en su PDI y solicitar de la personal evaluadora la ayuda y apoyo que precise cuando sea necesario.*

Artículo 37. Evaluación del desempeño de las máximas direcciones

- 1. Por máxima dirección se entiende la persona que ostenta la máxima responsabilidad administrativa en un determinado orgánico o unidad administrativa, que depende directamente de una dirección política.*
- 2. En el caso de las máximas direcciones el “ángulo de evaluación” lo conformarán estas junto con todos sus mandos inmediatamente dependientes.*
- 3. La evaluación del desempeño de las máximas direcciones se realizará en los siguientes términos:*
 - a) *Con respecto al “informe de evaluación del desempeño”*
 - a.1. La evaluación de los objetivos vendrá determinada por el grado de cumplimiento de los indicadores de su respectivo orgánico.*
 - a.2. La evaluación de las competencias será la que resulte de su autoevaluación y de la evaluación de las competencias que realice su personal evaluador.*
 - b) *Con respecto al PDI*



- b.1. Para la parte de objetivos: será dicha máxima dirección quién establezca las acciones de desarrollo relacionadas con los objetivos de su orgánico a la luz de los resultados que arrojen los indicadores de cumplimiento y/o de los objetivos de mejora que se establezcan para el siguiente periodo.
- b.2. Para la parte de las competencias: será también dicha dirección quién establezca las acciones de desarrollo relacionadas con las competencias de su puesto a la luz de los resultados que obtenga de confrontar su autoevaluación con la realizada por sus mandos dependientes.
4. Tanto el informe de evaluación como el PDI de la máxima dirección deberán ser firmados por esta y por su Diputado/a Delegado/a.

Artículo 38. Procedimiento de aprobación del Informe de Evaluación del Desempeño y el Plan de Desarrollo Individual

1. El Informe de evaluación del desempeño es el documento que contiene la valoración individual realizada por la persona evaluadora, conforme a las normas establecidas en el presente Reglamento y en los modelos y guías orientadoras que se determinen.
2. La fecha límite para la celebración de todas las entrevistas será el 31 de marzo de cada año o, en su caso, la fecha que se determine en las instrucciones de desarrollo del presente reglamento.
3. Una vez celebrada la entrevista, tanto el Informe de evaluación del desempeño como el PDI, quedarán automáticamente puestos a disposición del personal evaluado para su conocimiento, dándose por aceptados en caso de no presentar alegaciones a alguno de ellos.
4. Una vez consultados estos, cualquiera de las partes dispondrá de un plazo de 3 días para realizar las alegaciones y observaciones que considere convenientes.
5. En caso de alegación parcial, la discrepancia sólo afectará a la parte respecto de la que existe disconformidad. Por lo tanto, no alcanzará a aquellos aspectos del informe y del PDI, respecto de los que existe conformidad, considerando a estos efectos que la parte no controvertida es aceptada por las partes interesadas.
6. Concluido este trámite la persona evaluadora remitirá automáticamente la totalidad de los informes de evaluación del desempeño y los PDI, junto con las memorias y alegaciones que se hubiesen presentado, a su jefatura superior. Esta, conforme a lo establecido en el artículo 9.2.c del presente Reglamento, mediará en caso de



- discrepancias y dará su conformidad a los mismos o resolverá lo que considere oportuno, en un plazo máximo de 10 días.*
- 7. Si como consecuencia del trámite de conformidad realizado por la jefatura superior se produjesen modificaciones en el informe de evaluación del desempeño y/o el PDI, este se comunicará de nuevo a las partes implicadas para su conocimiento. En caso de las máximas direcciones, se omitirá el trámite de conformidad, manteniéndose abierta la vía de presentar escrito de revisión.*
 - 8. Vistos estos, cualquiera de las partes dispondrá de un nuevo plazo de 3 días para, en su caso, formular las alegaciones y aportar los documentos y/o justificaciones que a su derecho convenga. Dicho escrito se dirigirá a la Comisión de Carrera Horizontal y Evaluación del Desempeño y se presentará según modelo formalizado a través del registro general de la Diputación de Alicante.*
 - 9. Transcurrido dicho plazo sin que medie escrito de revisión, el informe de evaluación y el PDI firmado adquirirán carácter definitivo.*
 - 10. En caso de presentarse escrito de revisión, una vez recepcionado el mismo por la unidad gestora del SED, esta dispondrá de un plazo máximo de 10 días para mediar, estudiar y elevar informe propuesta a la Comisión para su consideración.*
 - 11. Una vez recibido este, la Comisión dispondrá, a su vez, de un plazo máximo de 10 días para proponer al órgano competente las medidas a adoptar. De la resolución adoptada por este, se dará traslado a las partes interesadas.*
 - 12. En los supuestos de permisos, licencias y ausencia justificada, si el personal evaluado no estuviera incorporado en su puesto de trabajo durante el periodo en el que se debe realizar la entrevista de evaluación, el informe se formalizará una vez se haya producido su incorporación.*
 - 13. A efectos de lo señalado en el apartado anterior, el personal evaluador que interrumpa el servicio efectivo en su destino actual con anterioridad al 31 de diciembre o de la fecha que se determine en las instrucciones de desarrollo, tendrá que informar sobre las apreciaciones que, durante el periodo a evaluar, haya realizado del personal asignado como evaluado hasta el momento de su cese.*
 - 14. Cuando la persona a evaluar interrumpa el servicio efectivo en su destino actual con anterioridad al 31 de diciembre del año objeto de evaluación, la persona evaluadora que hubiera tenido asignada, emitirá informe de sus apreciaciones, que conservará y aportará, en su caso, a la nueva persona evaluadora en el momento de la entrevista. En estos casos la nueva persona evaluadora podrá servirse de*



cuantos otros informes considere oportunos. En cuanto al PDI, deberá ser revisado por la nueva persona evaluadora quien adaptará, en su caso, las acciones de desarrollo que estuviesen directamente relacionadas con las funciones y objetivos del nuevo destino.

Artículo 39. Tipos de registros

Los registros de evaluación serán de cuatro tipos:

- a. Registros de seguimiento. Estos registros tienen como finalidad que, tanto el personal evaluador como el evaluado, se comuniquen con la periodicidad que consideren conveniente las actuaciones y/o incidencias parciales referidas a las acciones comprometidas en el PDI. Con ello se pretende una mejor consecución de los objetivos y del desempeño de las competencias y se evita que la evaluación se contamine de lo que se recuerda más recientemente y se olvide con mayor facilidad lo que queda más lejano en el tiempo.*
- b. Informe de apreciación. Este informe se emitirá cuando se interrumpa el servicio efectivo en el destino actual con anterioridad al 31 de diciembre del año objeto de evaluación. Lo emitirá la persona evaluadora asignada hasta ese momento y contendrá todas las apreciaciones relacionadas con el cumplimiento de los objetivos y el desempeño de las competencias, incluidos los registros de seguimiento que hasta la fecha se hubieren elaborado.*
- c. Informe de evaluación. Consiste en el informe final elaborado por el personal evaluador, de acuerdo al modelo estipulado, y se comunica al personal evaluado y a la unidad gestora del SED a los efectos que correspondan.*
- d. Plan de Desarrollo Individual (PDI). Es el documento elaborado, de acuerdo a los modelos y guías orientadoras que se determinen, en el que se recogerán los compromisos individuales de desarrollo, los cuales deberán estar relacionados con las oportunidades de mejora detectadas en los bloques de evaluación.*

DISPOSICIONES ADICIONALES



Disposición Adicional Primera

El texto de este reglamento queda adaptado a las recomendaciones incluidas en la "Guía de Discurso Inclusivo y no Sexista de la Diputación de Alicante". No obstante, lo anterior, si se incluyera alguna referencia indebida de género, esta incluirá necesariamente su homónimo en cualquiera de los otros géneros.

Disposición Adicional Segunda

La primera evaluación del desempeño, tras nueva incorporación o ausencia prolongada de la persona a evaluar, afectará a los siguientes bloques y en los siguientes términos:

- a) *En relación a las Competencias, la evaluación consistirá en obtener un primer diagnóstico competencial del que partir, mediante la cumplimentación del cuestionario de "Evaluación de competencias".*
- b) *En relación a los Objetivos, la evaluación consistirá en la valoración de todos los ítems relacionados en la hoja de "Compromiso individual de cumplimiento de resultados", que, en su caso, se le debe haber entregado y pactado en el momento de su incorporación.*
- c) *En relación a la Formación, la evaluación consistirá en la acreditación de haber realizado la formación básica de Acogida Departamental.*

Disposición Adicional Tercera

1. *La Comisión de Carrera Horizontal y Evaluación del Desempeño, constituida en virtud de Decreto de la Sra. Diputada de Administración General y Hacienda, nº 2820 de 5 de agosto de 2020, será la encargada de ejercer las funciones que se le atribuyen en el articulado de este Reglamento y de proponer la resolución de cuantas dudas surjan en su aplicación.*
2. *Cualquier situación excepcional no contemplada en el presente Reglamento, será objeto de estudio y resolución por parte de la Comisión de Carrera Horizontal y Evaluación del Desempeño.*



DISPOSICIONES FINALES

Disposición Final Primera

El personal laboral indefinido no fijo, queda incluido en el ámbito de aplicación del presente Reglamento en los mismos términos que el personal funcionario.

Disposición Final Segunda

1. *A la entrada en vigor del presente Reglamento, todo el personal incluido en su ámbito de aplicación que se halle en servicio efectivo durante el período de evaluación inicial, será evaluado a efectos de obtener un primer diagnóstico y del encuadre inicial en la carrera, en los términos contemplados en el Reglamento de Carrera, sin que se exija para ello un tiempo mínimo de servicio efectivo. No obstante, aquel personal que no pueda ser evaluado por no estar en servicio efectivo durante el periodo habilitado, contará con un informe de apreciaciones de la persona evaluadora designada para el encuadre inicial en la carrera profesional, debiendo completar su evaluación y formalizar su PDI una vez se incorpore, a los efectos procedentes, tanto económicos como administrativos.*
2. *Dicho proceso de evaluación afectará a los siguientes bloques y en los siguientes términos:*
 - a) *En relación a las Competencias, la evaluación consistirá en obtener un primer diagnóstico competencial del que partir, mediante la cumplimentación del cuestionario de "Evaluación de competencias".*
 - b) *En relación a los Objetivos, la evaluación consistirá en la valoración de todos los ítems relacionados en la hoja de "Compromiso individual de cumplimiento de resultados" a efectos de obtener un primer diagnóstico de los resultados alcanzados, fundamentalmente en base a los resultados departamentales, que deberán ser desarrollados a partir del primer año de la implantación hasta alcanzar rendimientos individuales, en todos los casos en los que sea posible.*

Disposición Final Tercera

En tanto no se tenga desarrollado el sistema de Gestión del Conocimiento, el apartado "a" del artículo 31, no se tendrá en cuenta a efectos de la Evaluación del Desempeño.



Disposición Final Cuarta

Se habilita al Ilmo/a. Sr. Presidente/a o quien ostente las competencias en materia de Personal por su delegación, para dictar las disposiciones necesarias para la ejecución y desarrollo del presente Reglamento, así como los anexos relacionados con el mismo.



“ANEXO I: MAPA DE COMPETENCIAS

El Mapa de Competencias de la Excma. Diputación de Alicante establece y detalla cinco competencias claves, aquellas indispensables que todas las personas de la organización deben dominar para poder ser efectivas y avanzar hacia la visión y los objetivos estratégicos de la Diputación. Estas son:

1. **Comunicación:** Definida como “La capacidad para transmitir y recibir información de manera efectiva, clara y adecuada”.

La competencia en comunicación nos permite interactuar de manera efectiva y lograr objetivos de manera más eficiente. Una buena competencia en comunicación significa que las personas pueden transmitir información de manera clara y comprensible, escuchar y comprender las necesidades y perspectivas de los demás, resolver conflictos de manera constructiva y establecer relaciones de trabajo sólidas y efectivas.

Una comunicación clara y efectiva ayuda a establecer un ambiente de trabajo positivo, reduce la confusión y el estrés, y mejora la eficiencia y la productividad. Los empleados con buena competencia en comunicación pueden trabajar mejor en equipo, pueden presentar ideas y soluciones de manera más efectiva, y pueden responder adecuadamente a las necesidades y expectativas de los clientes y los compañeros de trabajo.

Además, es esencial para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Los empleados que tienen habilidades para la comunicación efectiva pueden expresar sus ideas y preocupaciones de manera clara, lo que ayuda a evitar malentendidos y errores en la toma de decisiones. También pueden resolver conflictos de manera constructiva y llegar a soluciones beneficiosas para ambas partes.

2. **Trabajo en Equipo:** Definida como “La capacidad de colaborar eficazmente con otros individuos para alcanzar un objetivo común.”

La competencia en trabajo en equipo es esencial para alcanzar objetivos de manera eficiente y efectiva en cualquier entorno laboral. Un buen trabajo en equipo implica que los individuos pueden colaborar, compartir responsabilidades, apoyarse mutuamente, resolver conflictos de manera constructiva y aprovechar al máximo las habilidades y talentos de cada miembro del equipo. El trabajo en equipo eficiente mejora la productividad, promueve la innovación y fortalece las relaciones laborales.

Un equipo de trabajo sólido y efectivo permite a los empleados compartir ideas, recursos y responsabilidades para lograr metas comunes y enfrentar desafíos de manera más efectiva. Además, el trabajo en equipo también mejora la satisfacción laboral y el compromiso, ya que los empleados pueden sentirse más apoyados y valorados en su entorno laboral.



3. *Ética Pública: Definida como “La capacidad de diferenciar lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y se eligen conductas.”*

La ética pública es fundamental en cualquier organización, especialmente en el sector público, donde la confianza y la transparencia son cruciales para el buen funcionamiento de la sociedad. La competencia en ética pública implica actuar con integridad, honestidad y responsabilidad en todas las acciones y decisiones que se tomen en el ejercicio de las funciones públicas.

Trabajar en la competencia de ética pública en una organización promueve un ambiente de confianza y credibilidad tanto entre los empleados como hacia el público en general. Cuando los individuos en una organización pública actúan de manera ética, se fortalece la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales y se fomenta una mayor participación ciudadana.

Además, la ética pública contribuye a prevenir y mitigar el riesgo de corrupción y conflictos de interés, lo que es esencial para mantener la integridad y la legitimidad de las instituciones gubernamentales. Al promover una cultura de ética y transparencia, se protege el interés público y se asegura que las decisiones y acciones se tomen en beneficio de la sociedad en su conjunto.

En resumen, trabajar en la competencia de ética pública en una organización promueve la confianza, la transparencia y la integridad en el ejercicio de las funciones públicas, lo que contribuye a un gobierno más efectivo y a una sociedad más justa y equitativa.

4. *Innovación y Cambio: Definida como “La capacidad de generar ideas creativas y aplicar soluciones originales para mejorar procesos, productos y servicios, así como adaptarse a los cambios identificando oportunidades para la mejora continua y la innovación.”*

La competencia en innovación y cambio es esencial en cualquier organización que busque mantenerse relevante y competitiva en un entorno en constante evolución. Esta competencia implica la capacidad de identificar oportunidades para mejorar procesos, productos o servicios, así como la disposición y habilidad para liderar y gestionar cambios efectivos en la organización.

Trabajar en la competencia de innovación y cambio permite a una organización adaptarse de manera proactiva a los cambios, tanto en tecnología como en el entorno. Las personas con esta competencia están abiertas a nuevas ideas y enfoques, y son capaces de pensar creativamente para encontrar soluciones innovadoras a los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización.

La innovación y el cambio son motores clave del crecimiento y la mejora continua en una organización. Fomentar una cultura de innovación y cambio permite a los empleados experimentar, aprender de los fracasos y buscar



constantemente formas de mejorar y optimizar los procesos y prácticas existentes.

Además, la competencia en innovación y cambio es fundamental para la resolución de problemas complejos y la toma de decisiones estratégicas. Las organizaciones que fomentan esta competencia son más ágiles y están mejor equipadas para enfrentar los desafíos emergentes y capitalizar las oportunidades que surgen en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

En resumen, trabajar en la competencia de innovación y cambio es crucial para promover la adaptabilidad, la creatividad y la mejora continua en una organización, lo que a su vez impulsa la innovación, el crecimiento y el éxito a largo plazo.

5. *Competencia Personal: Definida como “La capacidad para conocerse y utilizar ese conocimiento para progresar y aprender”*

La competencia personal, también conocida como inteligencia intrapersonal en algunos contextos, es fundamental para el desarrollo personal y profesional de los individuos en una organización. Esta competencia implica la capacidad de autoconocimiento, autogestión y autorreflexión, así como la habilidad para establecer y alcanzar metas personales y profesionales.

Trabajar en la competencia personal es importante en una organización porque permite a los empleados comprender sus fortalezas, debilidades, valores y motivaciones. Esta comprensión profunda de uno mismo les permite tomar decisiones más informadas sobre su carrera, establecer metas realistas y alinear sus acciones con sus valores y aspiraciones personales.

Además, la competencia personal es fundamental para la gestión del estrés y la resiliencia en el lugar de trabajo. Las personas que tienen una sólida competencia personal son capaces de gestionar eficazmente el estrés, adaptarse a los cambios y mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

Trabajar en la competencia personal también fomenta el desarrollo profesional continuo. Los individuos que se conocen bien a sí mismos pueden identificar áreas de mejora y buscar oportunidades de aprendizaje y crecimiento que estén alineadas con sus objetivos personales y profesionales.

En resumen, la competencia personal es esencial en una organización porque promueve el autoconocimiento, la autogestión y el desarrollo profesional continuo de los empleados, lo que a su vez contribuye a un ambiente de trabajo más saludable, productivo y satisfactorio.

Cada una de estas 5 competencias se subdivide en una serie de habilidades específicas, con el objetivo de proporcionar una comprensión más profunda y un enfoque más focalizado en su desarrollo, atendiendo al siguiente esquema:



COMUNICACIÓN

1.- HABILIDAD PARA DESCRIBIR	5.- COMUNICACIÓN NO VERBAL
2.- HABILIDAD PARA PREGUNTAR	6.- COMUNICACIÓN VERBAL
3.- EMPATÍA	7.- COMUNICACIÓN ESCRITA
4.- ESCUCHA ACTIVA	8.- RETROALIMENTACIÓN CONSTRUCTIVA

TRABAJO EN EQUIPO

1.- COLABORACIÓN	5.- LIDERAZGO COMPARTIDO
2.- ADAPTABILIDAD	6.- TOMA DE DECISIONES EN GRUPO
3.- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	7.- RESPETO Y TOLERANCIA
4.- RECONOCIMIENTO	8.- COMUNICACIÓN EFECTIVA

ÉTICA

1.- INTEGRIDAD	5.- CONOCIMIENTO ÉTICO
2.- RESPONSABILIDAD	6.- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
3.- RESPETO	7.- COMPROMISO CON LA ÉTICA
4.- ANALIZAR DILEMAS Y TOMAR DECISIONES ÉTICAS.	8.- COMUNICACIÓN EFECTIVA

PERSONAL

1.- AUTOCONOCIMIENTO	5.- APRENDIZAJE CONTINUO
2.- AUTODETERMINACIÓN	6.- AUTOGESTIÓN EMOCIONAL
3.- GESTIÓN DEL TIEMPO	7.- FLEXIBILIDAD COGNITIVA
4.- EQUILIBRIO ENTRE VIDA PERSONAL Y LABORAL	8.- PROACTIVIDAD

INNOVACIÓN Y CAMBIO

1.- LA CREATIVIDAD	5.- FLEXIBILIDAD
2.- PENSAMIENTO CRÍTICO	6.- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
3.- ADAPTABILIDAD	7.- LIDERAZGO
4.- ASUNCIÓN DE RIESGOS	8.- TRABAJO EN EQUIPO



Aunque esta versión inicial del Mapa de Competencias aborda únicamente las competencias clave, en futuras actualizaciones será necesario expandir y revisarlo consonancia con la evolución y las necesidades propias de la organización.



ANEXO II. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Conocer nuestras fortalezas y debilidades es el primer paso para poder afianzar las primeras y mejorar en las segundas. Este cuestionario está ideado con el fin de ayudarnos a establecer el nivel que demostramos en las distintas habilidades incluidas en nuestro mapa de competencias.

Se trata pues de una herramienta de autoevaluación. Nuestro Plan de Desarrollo Individual siempre incluirá varias habilidades a desarrollar, por lo tanto, no tiene sentido “hinchar” nuestras valoraciones buscando sacar cierta nota. No se trata de eso, sino más bien de ayudarnos a nosotros mismos a identificar en qué habilidades tenemos mayor margen de mejora.

Te animamos pues a lo cumplimentes con total sinceridad, ya que al final, redundará en tu propio beneficio.

Debes valorar cada habilidad con alguno de los 5 niveles que se explican más abajo: ANCLA, GRUMETE, MARINERO/A, CAPITÁN/A, ALMIRANTE. Y además hacer luego una valoración de la Competencia en su conjunto, a la vista de los resultados de las distintas habilidades que lo componen.

Niveles: (Los niveles intermedios: GRUMETE, MARINERO/A, CAPITAN/A dispondrán de 4 grados con el fin de facilitar y ajustar la medición)

Nivel Básico (ANCLA): Este nivel indica que nunca o casi nunca evidencias los comportamientos que conllevan esa habilidad. No están presentes en tu día a día.

Nivel Inicial (GRUMETE): Este nivel indica que tienes un conocimiento básico de la habilidad y que los comportamientos asociados aparecen ocasionalmente en tu comportamiento, aunque no de manera frecuente.

Nivel Competente (MARINERO/A): Este nivel significa que posees esa habilidad y la manifiestas, a través de conductas observables, de forma frecuente. Aunque eres consciente de que hay algunos comportamientos que no están incluidos en tu desempeño diario.



Nivel Avanzado (CAPITAN/A): Este nivel implica un nivel alto en dicha habilidad/competencia. Los comportamientos asociados están siempre presentes en tu desempeño diario, independientemente de la situación y tu estado de ánimo.

Nivel Experto (ALMIRANTE): Este nivel representa que has alcanzado un nivel excepcional de dominio en la habilidad. Se te podría considerar un referente en la misma y estás capacitado para ser mentor para otros.

COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN. Aquí te presentamos 5 habilidades que componen la competencia en Comunicación. Valóralas primero y luego da una valoración global para la competencia en su conjunto.

HABILIDAD DE COMUNICACIÓN: **CLARIDAD**

Uso un lenguaje sencillo y directo para expresarme, sin ambigüedades ni confusiones. Todo el mundo que me lee o escucha, me entiende a la primera.

- **Uso de Lenguaje Sencillo y Directo:** Me expreso utilizando un lenguaje claro, directo y sin ambigüedades, lo que facilita que mis interlocutores me comprendan desde la primera vez que me leen o escuchan.
- **Adaptación del Lenguaje y Tono:** Ajusto el lenguaje y el tono de mi mensaje según mi interlocutor, evitando elevar la voz o hablar demasiado bajo en todas mis comunicaciones, ya sean correos, charlas, reuniones o informes.
- **Evitación de tecnicismos Innecesarios:** No utilizo tecnicismos a menos que sean estrictamente necesarios, para asegurar la accesibilidad del mensaje a todos los públicos.
- **Clara Vocalización:** Pongo especial atención en vocalizar claramente cuando hablo, lo que contribuye a la comprensión de mi mensaje.
- **Uso de Ejemplos Ilustrativos:** Empleo ejemplos prácticos para clarificar y enriquecer el mensaje, facilitando su comprensión.
- **Selección Adecuada de Canales y Momentos:** Elijo los canales y momentos más adecuados para comunicar mi mensaje, optimizando su recepción.
- **Estructuración y Claridad en el Mensaje:** Evito mezclar temas o repetir información innecesariamente, manteniendo la coherencia y concentración en el asunto principal.
- **Correcto Uso de Símbolos Ortográficos:** Utilizo los símbolos ortográficos correctamente (como comas, puntos, y estructuras de oraciones), lo que facilita la lectura y comprensión de mis mensajes escritos.



- **Instrucciones Sencillas y Concretas:** *Proporciono instrucciones claras, sencillas y directas, evitando confusiones.*
- **Construcción Sencilla de Frases:** *Formulo mis frases de manera sencilla, siguiendo la estructura sujeto, verbo y predicado, lo que clarifica el mensaje.*
- **Precisión Ortográfica:** *Me aseguro de no cometer faltas de ortografía, lo cual contribuye a la profesionalidad y claridad del mensaje.*
- **Uso Moderado de Mayúsculas:** *Evito el abuso de mayúsculas en los mensajes escritos para no dar una impresión de agresividad o de estar gritando.*
- **Evitación de Coletillas:** *No utilizo coletillas que puedan distraer o restar claridad al mensaje principal.*
- **Argumentación Completa y Relevante:** *Presento argumentos completos, proporcionando toda la información relevante, lo que fortalece la comprensión del mensaje.*
- **Interacción Equilibrada:** *Evito mantener monólogos y ofrezco oportunidades de réplica, fomentando una comunicación bidireccional.*
- **Coherencia entre Verbal y No Verbal:** *Acompaño mis palabras con un lenguaje corporal que refuerza el mensaje, evitando contradicciones.*
- **Claridad en Mensajes Largos:** *En mensajes extensos, estructuro el contenido utilizando recursos como la negrita, los espacios y el uso de mayúsculas para destacar aspectos importantes, facilitando así su comprensión.*
- **Feedback Activo:** *Solicito y proporciono retroalimentación para asegurarme de que el mensaje ha sido entendido correctamente, lo que permite aclarar dudas o malentendidos de forma inmediata.*
- **Resumen y Conclusiones:** *Al finalizar presentaciones o mensajes largos, ofrezco un resumen o conclusiones clave que ayudan a consolidar la comprensión del mensaje.*

HABILIDAD DE COMUNICACIÓN: **RETROALIMENTACIÓN CONSTRUCTIVA**

Proporciono, de forma habitual, sugerencias de mejora constructiva basando mis comentarios en comportamientos en lugar de juicios personales.

- **Basado en Comportamientos:** *Mis comentarios se centran en comportamientos específicos en lugar de en juicios personales, lo que facilita una percepción objetiva de la retroalimentación.*
- **Técnica del Sándwich:** *Utilizo la técnica del sándwich al proporcionar retroalimentación, iniciando con un comentario positivo sobre el desempeño,*



seguido de una crítica constructiva con ejemplos concretos y registros que apoyen mi valoración, y concluyendo con otro comentario positivo.

- **Presentación Clara de Críticas:** Explico las áreas de mejora de manera clara y específica, utilizando ejemplos concretos para respaldar mis observaciones y sugerencias.
- **Sugerencias Argumentadas y Basadas en Evidencias:** Mis sugerencias están fundamentadas en evidencias y argumentos sólidos, lo que añade valor y relevancia a la retroalimentación.
- **Continuidad en la Retroalimentación:** Ofrezco retroalimentación de manera continua, no solamente al finalizar un proyecto o ciclo, lo que promueve un desarrollo constante.
- **Selección del Momento Adecuado:** Elijo el momento adecuado para proporcionar retroalimentación, garantizando que sea recibida en un contexto oportuno y receptivo.
- **Enfoque Positivo:** Me esfuerzo por mantener un equilibrio entre los comentarios positivos y las áreas de mejora, evitando centrarme únicamente en lo negativo.
- **Manejo de Cuestiones Conflictivas en Privado:** Trato las cuestiones conflictivas o sensibles en un entorno privado, respetando la dignidad y privacidad de la persona.
- **Escucha Activa:** Practico la escucha activa durante el proceso de retroalimentación, permitiendo que la otra persona exprese sus puntos de vista o preocupaciones, lo cual fomenta un diálogo abierto y constructivo.
- **Establecimiento de Objetivos Claros:** Ayudo a establecer objetivos claros y alcanzables como parte de las sugerencias de mejora, lo que proporciona una dirección concreta y motivación para el desarrollo.
- **Seguimiento:** Realizo seguimientos periódicos después de proporcionar retroalimentación para revisar el progreso y ofrecer apoyo adicional si es necesario, reforzando así el compromiso con el crecimiento personal y profesional.
- **Fomento de la Autoevaluación:** Animo a la autoevaluación, invitando a la persona a reflexionar sobre su propio desempeño y áreas de mejora, lo que potencia la autogestión y el desarrollo personal.

Uso de un Lenguaje Positivo y Constructivo: Empleo un lenguaje que enfatiza lo positivo y el potencial de mejora, evitando palabras que puedan ser interpretadas como críticas destructivas



HABILIDAD DE COMUNICACIÓN: **EMPATÍA**

Me pongo en el lugar del otro y comprendo sus valores y emociones

- **Comprensión de Valores y Emociones:** Activo mi capacidad de ponerme en el lugar de los demás, lo que me permite entender sus emociones y valores desde su perspectiva.
- **Ausencia de Etiquetas o Prejuicios:** Evito etiquetar o prejuizar a las personas, lo que facilita una apertura genuina hacia entender sus verdaderas experiencias y sentimientos.
- **Preguntas Significativas:** Realizo preguntas que muestran interés genuino por el bienestar de los demás, extendiéndome más allá del contexto laboral para incluir aspectos generales de su vida.
- **Escucha Activa y Respetuosa:** Cuando alguien me habla, escucho atentamente y con respeto, sin intentar desviar la conversación hacia mis intereses o dominarla.
- **Ofrecimiento de Ayuda:** Estoy atento a las señales que indican que alguien podría necesitar ayuda y ofrezco mi apoyo proactivamente, tanto en situaciones personales como profesionales.
- **Conexión Visual en Videoconferencias:** Cuando es posible, me conecto con la cámara encendida en videoconferencias para crear una conexión más personal y directa.
- **Atención a la Comunicación Escrita:** Leo todos los correos que recibo y hago el esfuerzo de contestarlos, aunque sea con un mensaje de agradecimiento, demostrando que valoro la comunicación recibida.
- **Validación de Sentimientos:** Valido los sentimientos de los demás, reconociendo su derecho a sentirse como se sienten, lo cual es crucial para construir una relación de confianza y comprensión.
- **Discreción y Confidencialidad:** Manejo la información sensible o personal compartida por otros con total discreción y confidencialidad, respetando su privacidad.
- **Adaptabilidad Comunicativa:** Modifico mi estilo de comunicación según las necesidades emocionales del interlocutor, buscando siempre la manera más efectiva y empática de interactuar.
- **Promoción del Bienestar:** Promuevo activamente el bienestar de mis compañeros, mostrando preocupación por su salud mental y física y fomentando un ambiente de trabajo saludable.
- **Fomento de un Entorno Inclusivo:** Contribuyo a crear un ambiente laboral inclusivo y de apoyo, donde todos se sientan valorados y comprendidos.
- **Reconocimiento de Diversidad:** Reconozco y respeto la diversidad de pensamientos, culturas y experiencias, lo que enriquece la empatía y el entendimiento mutuo.



HABILIDAD DE COMUNICACIÓN: **ESCUCHA ACTIVA**

Mantengo el contacto visual y presto atención a lo que la otra persona dice sin interrumpir ni juzgar.

- **Mantenimiento del Contacto Visual:** Hago un esfuerzo consciente por mantener el contacto visual con la persona que habla, lo cual demuestra mi interés y atención.
- **Evitación de Interrupciones y Juicios:** Me abstengo de interrumpir o emitir juicios mientras la otra persona está hablando, proporcionando un espacio seguro para la expresión.
- **Ausencia de Distracciones:** Evito distraerme con el móvil o cualquier otra actividad durante la conversación, centrando mi atención exclusivamente en el interlocutor.
- **Preguntas para Clarificar:** Si algo no está claro, hago preguntas que me permitan comprender mejor el mensaje, mostrando así mi interés en entender completamente lo que se está comunicando.
- **Reformulación para Confirmar Entendimiento:** Repito con mis propias palabras lo que he escuchado para asegurarme de que he entendido correctamente el mensaje, una práctica que también valida los sentimientos y pensamientos del hablante.
- **Uso de Gestos Afirmativos:** Asiento con la cabeza y utilizo expresiones faciales que indican que estoy siguiendo y comprendiendo la conversación.
- **Recuerdo de Nombres:** Hago un esfuerzo por recordar y utilizar los nombres de las personas que me presentan, lo cual es una señal de respeto y consideración personal.
- **Minimización de Interrupciones:** Tomo medidas para minimizar las posibles interrupciones durante la conversación, como apagar o silenciar el móvil y otras fuentes de distracción.
- **Evitación de Atender Llamadas Simultáneamente:** No atiendo el teléfono ni permito que otras actividades interrumpan cuando estoy escuchando activamente a alguien.
- **No Rebatir Prematuramente:** Evito rebatir o contrarrestar los argumentos de la otra persona sin haber permitido que termine de exponer sus ideas por completo.
- **Empatía en la Respuesta:** Respondo de manera que refleje empatía y comprensión hacia los sentimientos y perspectivas del hablante.
- **Mantenimiento de una Postura Abierta y Receptiva:** Adopto una postura corporal que indica apertura y disposición a escuchar, como inclinarme ligeramente hacia adelante.
- **Feedback Verbal y No Verbal:** Proporciono retroalimentación tanto verbal como no verbal (por ejemplo, murmurando palabras como "entiendo", "veo") para reafirmar que estoy atento.
- **Respeto por los Silencios:** Respeto los silencios, entendiendo que pueden ser una parte importante del proceso comunicativo, dando tiempo para la reflexión tanto del hablante como del oyente.



- **Foco en el Mensaje y el Emisor:** *Concentro mi atención en el mensaje y en quien lo emite, evitando la formación de respuestas mientras aún estoy escuchando.*

HABILIDAD DE COMUNICACIÓN: **ASERTIVIDAD**

Expreso mis necesidades y deseos de manera respetuosa.

- **Expresión Respetuosa de Necesidades y Deseos:** *Me aseguro de comunicar lo que necesito y deseo de una forma que sea respetuosa con los demás, evitando imponer mis puntos de vista.*
- **Educación y Calma:** *Mantengo una actitud educada y respondo siempre con calma, incluso en situaciones de potencial conflicto o tensión.*
- **Comunicación No Ofensiva:** *Expreso mis opiniones y pensamientos de manera que no resulten ofensivos para los demás, eligiendo con cuidado las palabras y el tono de voz.*
- **Selección Adecuada de Momento y Canal:** *Soy consciente de la importancia de elegir el momento, el lugar, el canal de comunicación y la persona adecuados para expresar mi mensaje, asegurando así que sea recibido de la mejor manera posible.*
- **Control del Volumen de Voz:** *Me abstengo de elevar la voz al expresar mi opinión, entendiendo que la fuerza de un argumento no reside en el volumen con que se expresa.*
- **Capacidad para Decir No:** *Soy capaz de decir "No" cuando es necesario, haciéndolo de una manera que no ofenda ni menosprecie a la otra persona.*
- **Evitación de Críticas en Ausencia:** *Evito hablar negativamente de alguien en su ausencia, especialmente en lugares comunes como pasillos o junto a la máquina de café.*
- **Uso de "Yo" en la Comunicación:** *Utilizo mensajes en primera persona ("Yo siento", "Yo pienso") para expresar mis opiniones y sentimientos, lo que disminuye la posibilidad de que el receptor se sienta atacado.*
- **Establecimiento de Límites Claros:** *Establezco límites claros y los comunico de manera efectiva, lo que ayuda a mantener relaciones saludables y a respetar el espacio personal y profesional de todos.*
- **Escucha Activa:** *Practico la escucha activa incluso cuando estoy expresando mi punto de vista, mostrando respeto por las opiniones de los demás y fomentando un diálogo constructivo.*
- **Resolución de Conflictos:** *Me involucro en la resolución de conflictos de manera proactiva, buscando soluciones mutuamente beneficiosas que respeten las necesidades y deseos de todas las partes.*
- **Reconocimiento de los Derechos Propios y Ajenos:** *Reconozco y respeto tanto mis derechos como los de los demás, buscando un equilibrio que permita una convivencia armónica.*



Feedback Constructivo: Ofrezco retroalimentación de manera constructiva, centrando el mensaje en comportamientos específicos y cómo estos afectan a la tarea o relación, en lugar de en la persona.

COMPETENCIA GLOBAL EN COMUNICACIÓN:

“La capacidad para transmitir y recibir información de manera efectiva, clara y adecuada”

La competencia en comunicación nos permite interactuar de manera efectiva y lograr objetivos de manera más eficiente. Una buena competencia en comunicación significa que las personas pueden transmitir información de manera clara y comprensible, escuchar y comprender las necesidades y perspectivas de los demás, resolver conflictos de manera constructiva y establecer relaciones de trabajo sólidas y efectivas.

Una comunicación clara y efectiva ayuda a establecer un ambiente de trabajo positivo, reduce la confusión y el estrés, y mejora la eficiencia y la productividad. Los empleados con buena competencia en comunicación pueden trabajar mejor en equipo, pueden presentar ideas y soluciones de manera más efectiva, y pueden responder adecuadamente a las necesidades y expectativas de los clientes y los compañeros de trabajo.

Además, es esencial para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Los empleados que tienen habilidades para la comunicación efectiva pueden expresar sus ideas y preocupaciones de manera clara, lo que ayuda a evitar malentendidos y errores en la toma de decisiones. También pueden resolver conflictos de manera constructiva y llegar a soluciones beneficiosas para ambas partes.

COMPETENCIA EN ÉTICA PÚBLICA. Aquí te presentamos 4 habilidades que componen la competencia en Ética Pública. Valóralas primero y luego da una valoración global para la competencia en su conjunto.



HABILIDAD DE ÉTICA PÚBLICA: **RESPECTO**

Trato con dignidad, respeto y consideración a todas las personas con independencia de su edad, jerarquía, género, raza, orientación sexual o cualquier otra característica.

- **Tratamiento Digno a Todos:** Me esfuerzo por tratar con dignidad, respeto y consideración a todas las personas, sin importar diferencias de edad, jerarquía, género, raza, orientación sexual o cualquier otra característica.
- **Puntualidad y Respeto por el Tiempo:** Valoro el tiempo de los demás siendo puntual y cumpliendo con los horarios establecidos.
- **Cortesía en el Trato Cotidiano:** Practico la cortesía diariamente, saludando al llegar y despedirme al salir, pidiendo las cosas por favor, y agradeciendo cuando es debido.
- **Privacidad y Espacio Personal:** Respeto la privacidad y el espacio personal de los demás, llamando a la puerta antes de entrar y evitando hablar sobre alguien en su ausencia.
- **Igualdad de Trato:** Trato a todos por igual, evitando cualquier forma de discriminación o prejuicio basado en antigüedad, jerarquía, género, ideología, o cualquier otro criterio.
- **Comunicación Respetuosa:** Me expreso de manera correcta y respetuosa, evitando el uso de lenguaje o gestos ofensivos.
- **Empatía en el Entorno Laboral:** Demuestro empatía y consideración por las circunstancias personales de los compañeros, como ajustes en el ambiente de trabajo y respeto por sus tiempos de descanso y vacaciones.
- **Integración de Nuevos Empleados:** Ayudo a integrar a los nuevos empleados en el ambiente laboral, facilitando su adaptación y bienestar.
- **Cuidado Personal y Consideración:** Mantengo mi higiene personal y abordo con respeto temas delicados, como la higiene de otros, de manera discreta y considerada.
- **Evitación de Lenguaje Despectivo:** Evito el uso de motes despectivos o frases que puedan ser sensibles y ofensivas.
- **Conducta Adecuada en Público:** Evito discutir o tener confrontaciones en público, buscando siempre mantener un ambiente positivo y respetuoso.
- **Fomento de un Ambiente Inclusivo:** Contribuyo activamente a crear un ambiente inclusivo donde nadie se sienta excluido de reuniones o foros de decisión importantes.
- **Uso Consistente del Lenguaje:** Mantengo un modo de hablar consistente y respetuoso, sin cambiarlo en función de la jerarquía o posición de la persona con quien estoy hablando.
- **Manejo Constructivo de Conflictos:** Me involucro en el manejo de conflictos de manera constructiva, buscando soluciones que respeten las necesidades y puntos de vista de todas las partes.
- **Respeto por las Propiedades y Espacios Comunes:** Cuido las propiedades y espacios comunes, evitando daños o desorden que puedan afectar negativamente a otros.



- **Confidencialidad:** Mantengo la confidencialidad de la información compartida en un contexto de confianza, respetando la privacidad de los demás.

HABILIDAD DE ÉTICA PÚBLICA: **INTERÉS GENERAL**

Actúo siempre con imparcialidad y objetividad, anteponiendo el interés general frente a los intereses propios o de cualquier otra persona poniendo en conocimiento del órgano correspondiente las actuaciones fraudulentas o no éticas.

- **Imparcialidad y Objetividad:** Actúo siempre con imparcialidad y objetividad, tomando decisiones basadas en criterios justos y transparentes, priorizando el interés general sobre los personales o de terceros.
- **Denuncia de Actuaciones Fraudulentas o No Éticas:** Informo a los órganos correspondientes sobre cualquier actuación fraudulenta o no ética de la que tenga conocimiento, contribuyendo a mantener la integridad y los valores éticos de la organización.
- **Honestidad en la Asumición de Tareas:** Evalúo y comunico mi capacidad o idoneidad para asumir responsabilidades, siempre con la mirada puesta en el servicio y beneficio público.
- **Prevención de Conflictos de Interés:** Me abstengo de participar en cualquier proceso en el que pueda existir un conflicto de intereses personal o profesional, garantizando así la transparencia y equidad en las decisiones y acciones.
- **Uso Responsable de Recursos:** Adopto prácticas responsables en el uso de recursos, como apagar luces y equipos al salir de una habitación, imprimir documentos a doble cara y utilizar adecuadamente los materiales e instalaciones, evitando su uso en beneficio propio.
- **Profesionalismo:** Dejo a un lado los problemas personales durante las horas de trabajo, centrándome en mis responsabilidades y contribuyendo así al correcto funcionamiento y rendimiento de la organización.
- **Promoción de la Ética:** Pongo de manifiesto, de forma respetuosa y adecuada, cualquier conducta que considere poco ética o contraria a los principios de la organización.
- **Fomento de la Transparencia:** Promuevo la transparencia en todas las acciones y decisiones, proporcionando información clara y accesible cuando es necesario y apropiado.
- **Colaboración y Trabajo en Equipo:** Trabajo de manera colaborativa y en equipo, reconociendo que el logro de objetivos compartidos contribuye al interés general y al éxito de la organización.
- **Formación Continua:** Me comprometo con mi formación y desarrollo profesional continuo para mejorar mi contribución al interés general y mantenerme al día con las mejores prácticas en mi área de trabajo.
- **Respeto por la Sostenibilidad:** Actúo con conciencia ambiental, adoptando prácticas sostenibles que minimizan el impacto negativo en el medio ambiente y promueven un desarrollo más sostenible.



- **Protección de la Información:** Garantizo la protección de la información confidencial, asegurando que su uso y divulgación se realice de manera responsable y solo cuando sea necesario para el interés general.
- **Adhesión a Políticas y Normativas:** Cumplo con todas las políticas, normativas y procedimientos establecidos, asegurando que mis acciones se alineen con los estándares legales y éticos esperados.

HABILIDAD DE ÉTICA PÚBLICA: TOMA DE DECISIONES

Baso mis decisiones en criterios objetivos y éticos.

- **Criterios Objetivos y Éticos:** Fundamento mis decisiones en criterios objetivos y éticos, asegurando que estén alineadas con los principios y valores de la organización.
- **Evitación de Imposiciones:** No impongo mi voluntad de forma arbitraria, reconociendo la importancia de considerar diversas perspectivas y opiniones en el proceso de toma de decisiones.
- **Distribución Equitativa del Trabajo:** Me aseguro de que el trabajo sea repartido de manera justa y equitativa, evitando sobrecargar a los más dispuestos en beneficio de los menos dispuestos a trabajar.
- **Imparcialidad en las Decisiones:** Tomo decisiones sin dejarme influir por circunstancias personales, favoreciendo un enfoque imparcial y justo.
- **Justificación de Decisiones:** No tomo decisiones que favorezcan a unos y perjudiquen a otros sin una justificación basada en criterios objetivos y transparentes.
- **Defensa de Decisiones:** Aseguro que mis decisiones se basen en criterios defendibles y demostrables, lo que facilita la transparencia y la confianza en el proceso decisorio.
- **Consideración de Capacidades:** Distribuyo el trabajo entre mis colaboradores teniendo en cuenta sus capacidades, buscando maximizar la eficiencia y la satisfacción en el equipo.
- **Análisis y Evaluación:** Realizo un análisis exhaustivo y evaluación de las opciones disponibles antes de tomar una decisión, considerando sus posibles impactos y consecuencias.
- **Consulta e Inclusión:** Involucro a los afectados por la decisión en el proceso, cuando es posible y apropiado, para recoger sus opiniones y perspectivas, fomentando la inclusión y el compromiso.
- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Mantengo una actitud de flexibilidad y adaptabilidad, dispuesto a reconsiderar decisiones si surgen nuevos datos o circunstancias que así lo aconsejen.
- **Comunicación Efectiva:** Comunico las decisiones de manera clara, concisa y efectiva, asegurando que todos los afectados comprendan los motivos y las implicaciones.



- **Seguimiento y Evaluación de Resultados:** Realizo un seguimiento de las decisiones tomadas para evaluar sus resultados y efectividad, aprendiendo de la experiencia para mejorar procesos futuros.
- **Responsabilidad y Rendición de Cuentas:** Asumo la responsabilidad por las decisiones tomadas, estando dispuesto a rendir cuentas y explicar los fundamentos y resultados de mis acciones

HABILIDAD DE ÉTICA PÚBLICA: CONDUCTA ÉTICA

Tengo un comportamiento íntegro (hago lo que digo y digo lo que hago) y lo promuevo en mi entorno.

- **Integridad y Coherencia:** Actúo con integridad, siendo coherente entre lo que digo y lo que hago, y promuevo este comportamiento en mi entorno.
- **Responsabilidad Personal:** Me responsabilizo de mis palabras y acciones, y predico con el ejemplo, evitando pedir a otros que hagan algo que yo mismo no estoy dispuesto a hacer.
- **Equidad y Justicia:** No me atribuyo los éxitos de otros ni justifico incumplimientos, manteniendo un trato justo y equitativo hacia todos.
- **Cuidado de los Recursos:** Gestiono con cuidado los recursos y materiales, tanto propios como comunes, evitando su mal uso o desperdicio.
- **Uso Apropiado del Tiempo de Trabajo:** No realizo actividades personales, como ir de compras o hacer fotocopias personales, en tiempo de trabajo.
- **Transparencia en la Información:** Cumpló con el derecho a la información de usuarios y compañeros, proporcionando datos claros, precisos y necesarios.
- **Discreción y Privacidad:** Actúo con discreción, respetando la privacidad y confidencialidad de la información a la que tengo acceso.
- **Uso Responsable de Permisos:** Utilizo los permisos y derechos laborales de manera responsable, sin abusar de ellos para ausentarme injustificadamente del trabajo.
- **Enfoque en Soluciones:** Me centro en encontrar soluciones a los problemas en lugar de quejarme o criticar a otros sin fundamento.
- **Honestidad y Transparencia:** Mantengo un compromiso firme con la verdad, evitando mentiras o manipulaciones en mis interacciones.
- **Compromiso con el Teletrabajo:** Demuestro el mismo nivel de responsabilidad y disponibilidad en el teletrabajo que en el trabajo presencial, asegurando una comunicación efectiva con colegas y otros departamentos.
- **Gestión Consensuada de Vacaciones:** Busco acuerdos consensuados para la distribución de las vacaciones, promoviendo el equilibrio y la armonía dentro del equipo.
- **Respeto por la Diversidad:** Valoro y respeto la diversidad en el lugar de trabajo, evitando formar parte de grupos que excluyen a otros por cualquier motivo, como la proximidad de su jubilación.



- **Promoción de un Ambiente Positivo:** Contribuyo activamente a crear un ambiente de trabajo positivo, donde se fomente la colaboración, el respeto mutuo y el apoyo entre colegas.
- **Adopción de Prácticas Sostenibles:** Promuevo y practico comportamientos sostenibles en el lugar de trabajo, contribuyendo al cuidado del medio ambiente y a la responsabilidad social.

COMPETENCIA GLOBAL EN ÉTICA PÚBLICA:

“La capacidad de diferenciar lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y se eligen conductas.”

La **COMPETENCIA ÉTICA** Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas. La ética está compuesta por los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto.

COMPETENCIA EN TRABAJO EN EQUIPO.

Aquí te presentamos 6 habilidades que componen la competencia en Comunicación. Valóralas primero y luego da una valoración global para la competencia en su conjunto. (Importante: las dos primeras son sólo para quienes tengan personal a su cargo)

Nivel observado

HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO: DELEGACIÓN (sólo para responsables)

Delego tareas de manera equitativa y justa entre los miembros del equipo. Cuando delego una tarea confío plenamente en el colaborador. Ayudo y asisto, en caso de ser necesario, ante cualquier dificultad.

- **Delegación Equitativa:** Delego tareas de manera equitativa y justa, asegurándome de distribuir las responsabilidades de manera que se evite la sobrecarga de trabajo en los mismos miembros del equipo.
- **Confianza en el Colaborador:** Confío plenamente en las capacidades de los colaboradores a los que delego tareas, lo que implica otorgarles la libertad para abordar la tarea de la manera que consideren más eficiente.



- **Soporte y Asistencia:** Ofrezco ayuda, apoyo y asistencia ante cualquier dificultad que pueda surgir, asegurando que los miembros del equipo se sientan respaldados en su trabajo.
- **Facilitación de Recursos:** Proporciono todos los recursos necesarios, así como información e instrucciones claras y precisas, para garantizar el éxito en la realización de las tareas delegadas.
- **Comunicación de Razones:** Explico las razones y motivos de la delegación, lo que ayuda a entender la importancia de la tarea dentro del contexto más amplio de los objetivos del equipo o la organización.
- **Seguimiento Adecuado:** Realizo un seguimiento de las tareas delegadas sin interferir en exceso, manteniendo un equilibrio entre supervisión y autonomía.
- **Consideración de Habilidades y Preferencias:** Tengo en cuenta las habilidades, puntos fuertes y preferencias de los miembros del equipo al momento de delegar tareas, lo cual contribuye a su motivación y satisfacción.
- **Feedback y Conformidad:** Pregunto y muestro interés por conocer la conformidad y el bienestar de los colaboradores con las tareas delegadas, lo que promueve un ambiente de comunicación abierta y feedback bidireccional.
- **Establecimiento de Expectativas Claras:** Defino claramente las expectativas y los resultados deseados de las tareas delegadas para evitar malentendidos y asegurar que los objetivos sean alcanzados.
- **Reconocimiento y Apreciación:** Reconozco y valoro el trabajo realizado por los miembros del equipo, ofreciendo retroalimentación positiva y constructiva que refuerce su desempeño y contribución.
- **Capacitación y Desarrollo:** Identifico oportunidades de capacitación y desarrollo que puedan surgir a través del proceso de delegación, fomentando el crecimiento profesional de los colaboradores.
- **Flexibilidad y Ajustes:** Muestro flexibilidad para hacer ajustes en las tareas delegadas según sea necesario, basándome en el feedback y los resultados obtenidos.
- **Promoción de la Autonomía:** Fomento la autonomía y la toma de decisiones en los colaboradores, permitiéndoles encontrar sus propias soluciones y enfoques para completar las tareas.



HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO: RECONOCIMIENTO (solo para responsables)

Reconozco y aprecio, de forma habitual, el trabajo y las ideas de los demás miembros del equipo.

- **Reconocimiento Objetivo:** Aprecio de forma objetiva el trabajo e ideas de los miembros del equipo y de otros departamentos, asegurándome de que mi reconocimiento se base en méritos y contribuciones reales.
- **Comunicación de Agradecimiento:** Utilizo diversos canales, como emails de felicitación, reconocimiento verbal en reuniones, y otros medios de comunicación, para expresar mi aprecio por el trabajo realizado.
- **Reconocimiento Público y Retroalimentación Privada:** Hago reconocimientos en público para destacar lo positivo, mientras que ofrezco feedback constructivo en privado sobre aspectos a mejorar, acompañado de sugerencias y soluciones.
- **Refuerzo Positivo por Logros:** Refuerzo de manera positiva los logros obtenidos, celebrando las victorias y el progreso de los miembros del equipo hacia los objetivos establecidos.
- **Reconocimiento de Virtudes y Cualidades:** Valoro y reconozco las virtudes y cualidades individuales de los miembros de mi equipo, destacando sus fortalezas y contribuciones únicas.
- **Implementación de Ideas Reconocidas:** Pongo en práctica las ideas y sugerencias reconocidas, demostrando que el aporte de cada individuo es valorado y considerado para la mejora continua.
- **Atribución Correcta de Méritos:** Me aseguro de atribuir los méritos correctamente, reconociendo la contribución de cada persona sin atribuirme los éxitos que corresponden a otros.
- **Creación de Sistemas de Reconocimiento:** Desarrollo y mantengo sistemas formales e informales de reconocimiento que permiten celebrar regularmente los éxitos y contribuciones.
- **Fomento de una Cultura de Apreciación:** Trabajo activamente en la promoción de una cultura organizacional donde el reconocimiento y la apreciación sean la norma, no la excepción.
- **Reconocimiento Personalizado:** Personalizo el reconocimiento para que se ajuste a lo que cada individuo valora más, lo que puede variar desde palabras de agradecimiento hasta oportunidades de desarrollo profesional.
- **Promoción del Reconocimiento entre Pares:** Incentivo el reconocimiento entre pares, fomentando un ambiente de trabajo donde el aprecio mutuo y el soporte sean comunes.
- **Feedback Continuo:** Integro el reconocimiento dentro de un sistema de feedback continuo, asegurando que el aprecio por el trabajo bien hecho sea una práctica regular.
- **Equidad en el Reconocimiento:** Me esfuerzo por ser equitativo en el reconocimiento, asegurando que todos los miembros del equipo reciban apreciación por sus contribuciones, independientemente de su rol o posición.



HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO: **PARTICIPACIÓN**

Quando participo en un grupo de trabajo, facilito, escucho y tengo en cuenta las opiniones del grupo para tomar una decisión.

- **Facilitación y Escucha Activa:** Actúo facilitando el diálogo dentro del grupo, escuchando atentamente y considerando las opiniones de todos para tomar decisiones informadas.
- **Comunicación Clara de Necesidades:** Expreso de manera clara lo que necesito del equipo para avanzar en el trabajo, estableciendo expectativas precisas y razonables.
- **Respeto en Reuniones:** Mantengo una actitud de respeto durante las reuniones, evitando interrupciones o desviar la atención de los temas tratados, y silenciando mi móvil para evitar distracciones.
- **Participación Activa:** Tomo notas y participo activamente en las discusiones, aportando ideas y perspectivas que puedan enriquecer el trabajo del grupo.
- **Promoción de la Aportación de Ideas:** Fomento y animo la generación y compartición de ideas dentro del equipo, valorando la diversidad de pensamiento y la creatividad.
- **Fomento de Objetivos Comunes:** Motivo la participación en la consecución de objetivos comunes, destacando la importancia de la colaboración y el esfuerzo conjunto.
- **Flexibilidad y Apertura:** Demuestro flexibilidad y estoy dispuesto a modificar mi opinión cuando los argumentos presentados así lo justifican, mostrando apertura mental y adaptabilidad.
- **Proactividad:** Actúo de manera proactiva, tomando la iniciativa en las tareas sin esperar a que se me indique qué hacer, contribuyendo así al avance del equipo.
- **Cumplimiento de Plazos:** Realizo mi parte del trabajo dentro de los plazos acordados, evitando causar retrasos en el equipo.
- **Expresión Constructiva de Desacuerdos:** Cuando algo no me parece adecuado o estoy en desacuerdo, lo expreso de manera constructiva y en el momento oportuno, buscando siempre el diálogo y la mejora.
- **Compromiso con el Grupo:** Demuestro compromiso asistiendo a las reuniones programadas e interesándome activamente por los temas tratados.
- **Enfoque en Soluciones:** Centro mi participación más en aportar soluciones que en realizar críticas, contribuyendo así a un ambiente positivo y orientado a resultados.
- **Reconocimiento de Contribuciones:** Valoro y reconozco las ideas y contribuciones de los demás, promoviendo un entorno de trabajo donde el mérito y el esfuerzo son apreciados.
- **Aceptación de Decisiones Grupales:** Acepto las decisiones tomadas por el grupo, incluso cuando difieran de mi opinión personal, respetando el proceso de consenso y colaboración.
- **Fomento de la Cohesión del Equipo:** Contribuyo al desarrollo de la cohesión y el espíritu de equipo, reconociendo la importancia de trabajar unidos hacia objetivos compartidos.



- **Mantenimiento del Enfoque del Equipo:** Me esfuerzo por mantener el enfoque colectivo del equipo, evitando distracciones o desvíos que puedan afectar negativamente al logro de los objetivos.

HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO: **COLABORACIÓN**

Facilito y pongo a disposición del equipo los recursos a mi alcance. Comparto información relevante y soy flexible a las necesidades, acuerdos, protocolos, decisiones y circunstancias del grupo.

- **Facilitación de Recursos:** Activo en facilitar y poner a disposición del equipo los recursos necesarios, asegurando que tengan lo necesario para avanzar en sus tareas.
- **Compartir Información Relevante:** Comparto proactivamente información que puede ser de utilidad para el equipo, promoviendo un ambiente de transparencia y apoyo mutuo.
- **Flexibilidad:** Soy flexible ante las necesidades, acuerdos, protocolos, decisiones y circunstancias del grupo, adaptándome a los cambios y contribuyendo a encontrar soluciones.
- **Disponibilidad en Teletrabajo:** Mantengo mi disponibilidad cuando estoy teletrabajando, asegurándome de ser localizable y responder a las necesidades del equipo.
- **Gestión de Comunicaciones:** Uso herramientas como la programación de correos para informar sobre mi ausencia y rescato llamadas a compañeros ausentes para contribuir a la continuidad del trabajo.
- **Puntualidad:** Reconozco la importancia de la puntualidad, especialmente en trabajos a turnos, y me esfuerzo por ser puntual para no afectar negativamente a mis compañeros.
- **Ofrecimiento de Ayuda:** Ofrezco mi ayuda en diferentes aspectos a los compañeros, equilibrando el soporte al equipo con mis propias obligaciones.
- **Priorización del Interés Grupal:** Antepongo el interés del equipo al personal, enfocándome en lo que es mejor para el grupo en su conjunto.
- **Integración de Nuevos Miembros:** Contribuyo activamente a la integración del personal nuevo, facilitando su adaptación y bienvenida al equipo.
- **Interacción y Apoyo Mutuo:** Pido ayuda cuando la necesito y acepto la ayuda ofrecida, reconociendo el valor del apoyo mutuo en la consecución de objetivos.
- **Comunicación de Ausencias:** Informo a mis compañeros cuando voy a estar ausente, asegurando que el equipo esté al tanto y pueda organizarse adecuadamente.
- **Accesibilidad en Situaciones Críticas:** Me mantengo accesible durante épocas vacacionales o de emergencia, demostrando compromiso con el equipo.



- **Gestión de Tareas Pendientes:** Informo al equipo sobre tareas que no puedo finalizar, buscando soluciones conjuntas para asegurar la continuidad del trabajo.
- **Uso de Espacios Comunes:** Evito guardar información útil solo en espacios locales, prefiriendo trasladarla a espacios comunes para facilitar el acceso y la colaboración.
- **Fomento de la Confianza y el Respeto Mutuo:** Trabajo para construir y mantener un clima de confianza y respeto mutuo, donde cada miembro se sienta valorado y parte integral del equipo.
- **Promoción de la Innovación Colaborativa:** Animo a la experimentación y a la aportación de ideas nuevas, valorando la innovación como un proceso colaborativo.
- **Reconocimiento de Contribuciones:** Reconozco y celebro las contribuciones de los miembros del equipo, fomentando un ambiente de apreciación mutua.

HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO: **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Abordo y resuelvo los conflictos de manera colaborativa, buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.

- **Escucha Activa y Sin Prejuicios:** Escucho atentamente a todas las partes involucradas en el conflicto, manteniendo una postura imparcial y abierta para comprender sus puntos de vista y emociones sin prejuzgar.
- **Recolección de Información:** Busco activamente toda la información relevante que pueda ayudar a entender el conflicto en su totalidad y encontrar soluciones adecuadas.
- **Disposición para Ceder y Negociar:** Muestro disposición para ceder y negociar, reconociendo que el objetivo es encontrar una solución beneficiosa para todas las partes, más que ganar el argumento.
- **Fomento de Actividades para Mejorar el Clima Laboral:** Organizo y promuevo actividades "no profesionales" que ayudan a mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral, como eventos de team building o reuniones informales.
- **Atención al Clima Laboral:** Me mantengo atento al clima laboral dentro de mi equipo, reconociendo que un buen ambiente de trabajo es fundamental para prevenir conflictos.
- **Participación Activa en la Toma de Decisiones:** Contribuyo activamente en el proceso de toma de decisiones, buscando siempre el consenso y la equidad.
- **Promoción de la Cooperación:** Evito competir con los compañeros de manera que pueda generar tensiones o conflictos, promoviendo en su lugar la colaboración y el apoyo mutuo.
- **Defensa de la Igualdad en las Normas:** Defiendo que las normas y políticas sean aplicadas de manera igualitaria para todos, contribuyendo a un sentido de justicia y equidad.



- **Mantenimiento de la Calma:** Ante situaciones conflictivas, mantengo la calma y busco gestionar mis emociones de manera efectiva para no exacerbar el problema.
- **Autonomía y Búsqueda de Intermediarios:** Intento resolver los conflictos por mí mismo cuando es posible, pero no dudo en buscar intermediadores o involucrar al responsable cuando la situación lo requiere.
- **Evitación de Rumores:** No creo ni alimento rumores, ya que estos pueden intensificar los conflictos y dañar las relaciones entre colegas.
- **Establecimiento de Normas Consensuadas:** Trabajo con el equipo para establecer normas y acuerdos consensuados que guíen el comportamiento y las expectativas, contribuyendo a prevenir futuros conflictos.
- **Desarrollo de Habilidades de Comunicación:** Fomento el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva dentro del equipo, proporcionando herramientas y formación que mejoren el diálogo y la comprensión mutua.
- **Promoción de la Empatía:** Animo a los miembros del equipo a practicar la empatía, intentando entender las perspectivas y sentimientos de los demás, lo cual es crucial para resolver conflictos de manera efectiva.
- **Evaluación y Seguimiento Post-Conflicto:** Realizo un seguimiento después de resolver un conflicto para evaluar la efectividad de la solución implementada y asegurar que las relaciones se han restaurado adecuadamente.
- **Creación de un Entorno Seguro para la Expresión:** Garantizo un entorno seguro donde todos los miembros del equipo puedan expresar sus preocupaciones y opiniones sin temor a represalias.

HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO: **TRANSVERSALIDAD**

Aunque no sean de mi responsabilidad directa, me preocupo y colaboro en la resolución de los problemas de otros compañeros y servicios en el ámbito laboral.

- **Colaboración Interdepartamental:** Creo y participo activamente en reuniones y grupos de trabajo interdepartamentales, buscando sinergias y soluciones conjuntas a los desafíos organizacionales.
- **Comunicación de Problemas Detectados:** Informo a las personas o departamentos correspondientes sobre problemas que detecto, incluso si no entran dentro de mi área de responsabilidad directa, promoviendo una cultura de proactividad y responsabilidad compartida.
- **Compartir Recursos:** Comparto recursos, información y conocimientos que pueden ser de utilidad para otros compañeros, equipos o departamentos, fomentando un ambiente de generosidad y apoyo mutuo.
- **Conocimiento Amplio del Entorno Laboral:** Me esfuerzo por conocer las tareas y proyectos que se realizan tanto en mi departamento como en otros, lo que me permite entender mejor el contexto organizacional y encontrar áreas de colaboración.



- **Disponibilidad y Predispuesta a Colaborar:** Muestro disponibilidad y una actitud predispuesta hacia la colaboración con otros departamentos, reconociendo que el éxito organizacional es un esfuerzo colectivo.
- **Interés en la Comunicación Organizacional:** Leo y respondo a correos de otros departamentos, participo en encuestas y otras iniciativas de comunicación, mostrando interés y compromiso con la vida organizacional más allá de mis tareas específicas.
- **Participación en la Resolución de Problemas:** Me involucro activamente en la resolución de problemas de otros compañeros y servicios, ofreciendo mi ayuda y experiencia.
- **Fomento de la Cultura de Aprendizaje Mutuo:** Promuevo una cultura de aprendizaje mutuo, animando a los miembros de diferentes departamentos a compartir experiencias, éxitos y lecciones aprendidas.
- **Construcción de Redes de Colaboración:** Trabajo en la construcción y mantenimiento de redes de colaboración transversales, que permitan flujos de información eficientes y el apoyo mutuo.
- **Adopción de una Perspectiva Global:** Adopto una perspectiva global respecto a los objetivos y retos organizacionales, buscando comprender cómo mi trabajo y el de otros departamentos contribuyen al éxito general.
- **Iniciativa para Proyectos Conjuntos:** Tomo la iniciativa en la propuesta y desarrollo de proyectos conjuntos que requieran la colaboración de diferentes áreas, demostrando liderazgo transversal.
- **Evaluación y Mejora Continua:** Participo en procesos de evaluación y mejora continua que involucren a múltiples áreas, buscando optimizar procesos y resultados desde una perspectiva integral.

COMPETENCIA GLOBAL EN TRABAJO EN EQUIPO:

“La capacidad de colaborar eficazmente con otros individuos para alcanzar un objetivo común.”

La competencia en trabajo en equipo es esencial para alcanzar objetivos de manera eficiente y efectiva en cualquier entorno laboral. Un buen trabajo en equipo implica que los individuos pueden colaborar, compartir responsabilidades, apoyarse mutuamente, resolver conflictos de manera constructiva y aprovechar al máximo las habilidades y talentos de cada miembro del equipo. El trabajo en equipo eficiente mejora la productividad, promueve la innovación y fortalece las relaciones laborales.

Un equipo de trabajo sólido y efectivo permite a los empleados compartir ideas, recursos y responsabilidades para lograr metas comunes y enfrentar desafíos de manera más efectiva. Además, el trabajo en equipo también mejora la satisfacción



laboral y el compromiso, ya que los empleados pueden sentirse más apoyados y valorados en su entorno laboral.

COMPETENCIA EN INNOVACIÓN Y CAMBIO. Aquí te presentamos 4 habilidades que componen la competencia en Comunicación. Valóralas primero y luego da una valoración global para la competencia en su conjunto.

Nivel observado

HABILIDAD DE INNOVACIÓN Y CAMBIO: **APERTURA AL CAMBIO**

Estoy abierto a los cambios y apoyo las iniciativas de cambio.

- **Participación Activa en Procesos de Cambio:** Me involucro voluntariamente en espacios, foros, actividades e iniciativas que promuevan la reflexión y el cambio dentro de la organización, mostrando liderazgo y compromiso.
- **Superación de la Zona de Confort:** Acepto los retos que implican las iniciativas de cambio, mostrando disposición para salir de mi zona de confort sin recurrir a críticas infundadas o a la resistencia basada en el argumento de "siempre se ha hecho así".
- **Interés por las Novedades Profesionales:** Manifiesto un interés constante por las novedades y tendencias relacionadas con mi trabajo y entorno profesional, buscando continuamente aprender y actualizarme.
- **Enfoque Constructivo hacia el Cambio:** Evito criticar negativamente las iniciativas de cambio propuestas por otros, optando en su lugar por un enfoque constructivo que valore la innovación y el potencial de mejora.
- **Fomento de la Mentalidad de Crecimiento:** Cultivo y promuevo una mentalidad de crecimiento entre mis colegas, reconociendo que el cambio es una oportunidad para el desarrollo personal y profesional.
- **Contribución a la Cultura de Innovación:** Contribuyo activamente a crear una cultura organizacional que valore la innovación y la apertura al cambio, participando en la generación de ideas y soluciones creativas.
- **Gestión del Miedo al Cambio:** Ayudo a gestionar el miedo al cambio entre mis colegas, ofreciendo apoyo y mostrando cómo los cambios pueden traer beneficios y oportunidades.
- **Evaluación Crítica y Abierta de Iniciativas:** Realizo evaluaciones críticas pero abiertas de las iniciativas de cambio, buscando comprender sus



objetivos, beneficios potenciales y posibles impactos antes de formular juicios.

- **Adaptabilidad y Flexibilidad:** *Demuestro adaptabilidad y flexibilidad en mi enfoque de trabajo, ajustándome rápidamente a nuevas situaciones, herramientas o procesos.*
- **Comunicación Efectiva del Cambio:** *Contribuyo a una comunicación efectiva sobre los procesos de cambio, asegurando que la información sea clara, accesible y motivadora para todos los implicados.*
- **Liderazgo en la Implementación del Cambio:** *Tomo un rol activo en la implementación de cambios, sirviendo como modelo a seguir y facilitador para que otros se comprometan y participen en el proceso.*

Feedback Constructivo: *Ofrezco y solicito feedback constructivo sobre las iniciativas de cambio, entendiendo que la mejora continua es clave para el éxito de cualquier proceso de transformación.*

HABILIDAD DE INNOVACIÓN Y CAMBIO: **PENSAMIENTO CRÍTICO**

Cuestiono lo establecido desde una perspectiva crítica y objetiva para introducir cambios que mejoren la situación actual.

- **Cuestionamiento Reflexivo:** *Cuestiono constantemente el "por qué" y el "cómo" hacemos las cosas en mi entorno de trabajo, promoviendo una cultura de interrogación que no se conforma con el status quo.*
- **Análisis Basado en Datos:** *Recolecto y analizo datos relevantes sobre los procesos o situaciones que considero necesitan cambio, utilizando esta información para fundamentar y evidenciar la necesidad de las modificaciones propuestas.*
- **Evaluación de Impacto:** *Realizo una evaluación objetiva de los pros y contras asociados a cualquier cambio propuesto, considerando tanto las ventajas como los posibles desafíos o repercusiones.*
- **Exploración de Nuevas Soluciones:** *Investigo activamente nuevas opciones, soluciones, programas y herramientas que puedan contribuir a mejorar la situación actual, manteniéndome informado sobre las tendencias y avances relevantes.*
- **Apertura a la Mejora:** *Acepto la premisa de que todo proceso, sistema o método es susceptible de ser mejorado, manteniendo una actitud de mejora continua.*
- **Valoración de Sugerencias Externas:** *No tomo las sugerencias externas de cambio como críticas personales, sino que las considero cuidadosamente, evaluando su potencial para mejorar nuestras prácticas y procesos.*



- **Defensa y Flexibilidad del Criterio:** Defiendo mi punto de vista basándome en análisis y datos objetivos, pero permanezco abierto a modificar mi posición si se presentan argumentos sólidos o evidencias que justifiquen un cambio de opinión.
- **Propuestas Constructivas:** Evito emitir quejas sin ofrecer al mismo tiempo propuestas constructivas, enfocándome en ser parte de la solución y no solo del problema.
- **Fomento del Diálogo Abierto:** Promuevo un entorno en el que el diálogo abierto y el intercambio de ideas sean valorados, facilitando que todos los miembros del equipo se sientan cómodos expresando sus opiniones y sugerencias.
- **Desarrollo de Habilidades Analíticas:** Trabajo en el desarrollo de mis habilidades analíticas y críticas, así como en la promoción de estas capacidades dentro de mi equipo, a través de formaciones, talleres o discusiones grupales.
- **Implementación de Mecanismos de Feedback:** Establezco y utilizo mecanismos de feedback que permitan recoger y analizar las percepciones y sugerencias de los compañeros, clientes o usuarios, integrando esta información en el proceso de toma de decisiones.
- **Promoción de la Cultura de Aprendizaje:** Fomento una cultura de aprendizaje y adaptabilidad, donde el error se vea como una oportunidad para aprender y mejorar, y no como un fracaso.

HABILIDAD DE INNOVACIÓN Y CAMBIO: ASUNCIÓN DE RIESGOS

Tomo decisiones incluso cuando hay incertidumbre o riesgo.

- **Iniciativa Frente a la Incertidumbre:** Demuestro iniciativa al tomar decisiones y actuar, incluso en contextos de incertidumbre o cuando existe riesgo de fracaso, liderando con el ejemplo y motivando a otros a hacer lo mismo.
- **Superación de la Zona de Confort:** Busco activamente salir de mi zona de confort para explorar nuevas ideas y abordar cambios, reconociendo que el crecimiento personal y profesional a menudo requiere enfrentar lo desconocido.
- **Respuesta Proactiva ante Imprevistos:** Ante situaciones imprevistas, actúo de manera proactiva sin necesidad de que me indiquen qué hacer, mostrando autonomía y capacidad de liderazgo.
- **Valoración del Aprendizaje en el Fracaso:** Acepto el fracaso y los errores como partes esenciales del proceso de aprendizaje y mejora, analizando críticamente las experiencias para extraer lecciones valiosas.
- **Participación en Proyectos Innovadores:** Me involucro en experiencias piloto y nuevos proyectos, mostrando entusiasmo por los retos y la exploración de territorios inexplorados.



- **Disposición para Abordar Nuevas Tareas:** Me ofrezco voluntariamente para asumir nuevas tareas y responsabilidades, demostrando interés por los desafíos y la capacidad para adaptarme a diversas situaciones.
- **Evaluación de Riesgos:** Realizo una evaluación cuidadosa de los riesgos involucrados en cualquier decisión o acción, buscando un equilibrio entre la audacia y la prudencia.
- **Fomento de un Entorno de Confianza:** Contribuyo a crear un entorno de trabajo donde se fomente la toma de riesgos calculados, asegurando que los miembros del equipo se sientan respaldados en sus iniciativas.
- **Comunicación Abierta:** Mantengo una comunicación abierta y transparente sobre mis decisiones y las razones detrás de la toma de riesgos, buscando el apoyo y la comprensión de colegas y superiores.
- **Colaboración para la Innovación:** Promuevo la colaboración y el intercambio de ideas con otros miembros del equipo o departamento, reconociendo que la diversidad de perspectivas puede enriquecer las estrategias de riesgo y innovación.
- **Desarrollo de Resiliencia:** Trabajo en el desarrollo de la resiliencia personal y profesional, fortaleciendo mi capacidad para recuperarme rápidamente de los contratiempos y seguir adelante con determinación.
- **Creación de Planes de Contingencia:** Desarrollo y mantengo planes de contingencia para mitigar posibles impactos negativos de los riesgos asumidos, preparándome para diferentes escenarios.

HABILIDAD DE INNOVACIÓN Y CAMBIO: FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD

Adapto mi conducta a las nuevas situaciones con una actitud positiva.

- **Búsqueda de Soluciones Creativas:** Activo en la búsqueda de soluciones creativas y adaptadas a los imprevistos que surgen, manteniendo una actitud de solución frente a los problemas.
- **Aceptación de Cambios y Decisiones:** Asumo las decisiones y cambios implementados en la organización, incluso cuando personalmente no esté de acuerdo con ellos, mostrando un compromiso con los objetivos generales del equipo o empresa.
- **Incorporación Activa de Mejoras:** Aplico e incorporo proactivamente los cambios y mejoras en los procedimientos, formatos y herramientas, demostrando autonomía y responsabilidad sin necesidad de recordatorios constantes.
- **Adaptación a Nuevos Contextos:** Me adapto fácilmente a nuevos equipos, proyectos y situaciones, incluyendo la integración efectiva de novedades tecnológicas, lo cual evidencia mi versatilidad y disposición al aprendizaje continuo.



- **Flexibilidad Horaria:** Muestro disposición para modificar mi horario de trabajo cuando las circunstancias lo requieren de manera excepcional, contribuyendo a la continuidad y eficacia del servicio o proyecto.
- **Optimización de Recursos:** Adecuo las herramientas y conocimientos a mi alcance para mejorar la eficiencia y calidad del trabajo, buscando constantemente maneras de optimizar los procesos.
- **Desarrollo de Habilidades Diversas:** Me comprometo con mi desarrollo profesional continuo, adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos que aumenten mi capacidad de adaptación a diversos contextos y demandas.
- **Comunicación Efectiva:** Mantengo una comunicación abierta y efectiva con mi equipo y superiores, facilitando el intercambio de información relevante sobre cambios y ajustes necesarios.
- **Colaboración y Apoyo Mutuo:** Fomento un ambiente de colaboración, ofreciendo mi apoyo a colegas que enfrentan dificultades para adaptarse a cambios, compartiendo conocimientos y experiencias que puedan ser de ayuda.
- **Gestión Emocional:** Trabajo en la gestión de mis emociones frente a los cambios, manteniendo una actitud positiva y resiliente que me permita enfrentar los desafíos de manera efectiva.
- **Feedback Constructivo:** Proporciono y solicito feedback constructivo respecto a los procesos de cambio, contribuyendo a la mejora continua y a la adaptación eficaz de todos los miembros del equipo.

Evaluación y Ajuste Constante: *Evalúo regularmente mi desempeño y estrategias de adaptación, estando dispuesto a realizar ajustes conforme a las necesidades emergentes y al feedback recibido.*

COMPETENCIA GLOBAL EN INNOVACIÓN Y CAMBIO:

“La capacidad de generar ideas creativas y aplicar soluciones originales para mejorar procesos, productos y servicios, así como adaptarse a los cambios identificando oportunidades para la mejora continua y la innovación.”

La competencia en innovación y cambio se refiere a la capacidad de las personas para desarrollar nuevas ideas, procesos, productos o servicios y para liderar y adaptarse a cambios en el entorno. Esta competencia es esencial para el éxito en un mundo empresarial en constante evolución y puede mejorar significativamente la eficacia y la eficiencia en el lugar de trabajo.

Las personas con habilidades en innovación y cambio son capaces de pensar fuera de lo común, generar nuevas ideas y soluciones creativas, identificar



oportunidades y desafíos y desarrollar planes para aprovecharlos. Además, son capaces de liderar y fomentar el cambio en sus equipos y organizaciones, promoviendo la adopción de nuevas tecnologías, procesos y prácticas.

La competencia en innovación y cambio también implica la capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno, ser flexible y estar dispuesto a aprender y a asumir nuevos desafíos. Las personas con estas habilidades son capaces de anticipar y responder a los cambios en el mercado, la tecnología y la industria, y de ajustar sus planes y estrategias en consecuencia.

COMPETENCIA PERSONAL.

Aquí te presentamos 5 habilidades que componen la competencia en Comunicación. Valóralas primero y luego da una valoración global para la competencia en su conjunto.

Nivel observado

HABILIDAD PERSONAL: APRENDIZAJE CONTINUO

Tengo interés por aprender y comparto y aplico los nuevos conocimientos y habilidades que adquiero por diversos medios.

- ***Actualización Constante:*** *Me mantengo constantemente actualizado sobre las novedades y tendencias en mi ámbito profesional, dedicando tiempo regularmente a la lectura, investigación y participación en comunidades profesionales relacionadas.*
- ***Compartir Conocimientos Adquiridos:*** *Activo en compartir los conocimientos y habilidades que adquiero con mis colegas, y valoro e incorporo lo que otros comparten, fomentando un ambiente de aprendizaje mutuo.*
- ***Iniciativa Propia en Formación:*** *Tomo la iniciativa en mi formación personal, buscando activamente oportunidades de aprendizaje, como cursos, charlas, jornadas o seminarios en línea y presenciales.*
- ***Apertura a Novedades Profesionales:*** *Recibo con entusiasmo las innovaciones y cambios que afectan mi trabajo, viéndolos como oportunidades para mejorar y enriquecer mi desempeño profesional.*



- **Aprendizaje de los Errores:** Reconozco y acepto mis errores como valiosas oportunidades de aprendizaje, analizando qué salió mal y cómo puedo mejorar en el futuro.
- **Valoración de las Críticas Constructivas:** Acepto las críticas constructivas con gratitud, entendiendo que son oportunidades para evaluar mi desempeño y áreas de mejora.
- **Autoconocimiento y Detección de Necesidades de Formación:** Soy consciente de mis limitaciones y áreas de mejora, lo cual me guía en la identificación de mis necesidades de formación y desarrollo.
- **Elaboración y Compartir de Guías de Conocimiento:** Desarrollo y comparto guías, manuales o recursos que sintetizen y distribuyan el conocimiento adquirido, facilitando el aprendizaje colectivo.
- **Proactividad en la Búsqueda de Información:** Soy proactivo en la búsqueda de nueva información y recursos profesionales que puedan enriquecer mi conocimiento y habilidades.
- **Adaptación a Nuevos Métodos de Trabajo:** Estoy dispuesto a adoptar y aprender nuevos métodos y herramientas de trabajo, entendiendo que la innovación es clave para la mejora continua.
- **Evaluación Continua del Aprendizaje:** Establezco momentos regulares para evaluar mi progreso de aprendizaje, estableciendo objetivos claros y ajustando mi plan de desarrollo personal y profesional según sea necesario.
- **Mentoría y Coaching:** Busco oportunidades para ser mentor o recibir coaching, reconociendo el valor del intercambio de experiencias y la orientación personalizada en el proceso de aprendizaje.
- **Participación en Redes Profesionales:** Me involucro en redes y comunidades profesionales, tanto en línea como presenciales, para intercambiar conocimientos, experiencias y mejores prácticas.
- **Integración del Aprendizaje en la Práctica Diaria:** Me esfuerzo por integrar de manera práctica los nuevos conocimientos y habilidades en mi trabajo diario, aplicando lo aprendido en proyectos reales y tareas cotidianas.

HABILIDAD PERSONAL: **PROACTIVIDAD**

Tomo la iniciativa y actúo de manera proactiva, en lugar de esperar a que alguien me diga qué hacer.

- **Propuestas de Proyectos:** Propongo activamente proyectos innovadores y viables a los responsables pertinentes, anticipando necesidades o áreas de mejora dentro de la organización.
- **Decisión Autónoma:** Tomo decisiones informadas y adecuadas basándome en las circunstancias y desafíos específicos de mi ámbito de actuación, siempre respetando los límites de mi responsabilidad.
- **Formulación de Mejoras:** Hago propuestas de mejora y presento soluciones alternativas a problemas profesionales, contribuyendo activamente al desarrollo y la eficiencia del equipo.



- **Participación Activa en Reuniones:** *Me integro y participo de manera activa en las reuniones, aportando ideas y perspectivas valiosas para el debate y la toma de decisiones.*
- **Iniciativa en la Actuación:** *Actúo con iniciativa propia dentro de mi ámbito de responsabilidad, sin esperar instrucciones para comenzar a trabajar en tareas y proyectos.*
- **Asistencia Oportuna:** *Ofrezco ayuda de manera espontánea cuando detecto una necesidad, sin esperar a que se me solicite, mostrando un compromiso con el bienestar colectivo y el avance del equipo.*
- **Autoformación Proactiva:** *Busco oportunidades para mi desarrollo personal y profesional a través de la autoformación, manteniéndome al día con las últimas tendencias y habilidades relevantes.*
- **Propuestas de Cambio Basadas en Análisis:** *Presento propuestas de cambio fundamentadas en una observación y análisis cuidadosos de las prácticas actuales, buscando optimizar procesos y resultados.*
- **Apoyo en la Finalización de Tareas:** *Me ofrezco voluntariamente para ayudar a finalizar tareas a tiempo, demostrando un fuerte sentido de responsabilidad y compromiso con los objetivos del equipo.*
- **Interés por el Entorno Laboral Amplio:** *Muestro interés por comprender el funcionamiento de otras unidades y los roles de otros compañeros, lo que me permite ofrecer apoyo más efectivo y fomentar la colaboración interdepartamental.*
- **Compartir Conocimientos y Recursos:** *Comparto activamente conocimientos, guías y recursos con el equipo, buscando mejorar la eficiencia y efectividad colectivas.*
- **Disponibilidad y Atención a Servicios:** *Mantengo mi disponibilidad, incluso fuera de mi área inmediata de responsabilidad, respondiendo a servicios y solicitudes pendientes que contribuyan al flujo continuo del trabajo.*
- **Evaluación Continua de Procesos:** *Realizo evaluaciones periódicas de los procesos y rutinas de trabajo, buscando constantemente áreas para la innovación y la mejora.*
- **Desarrollo de Habilidades Transversales:** *Me enfoco en el desarrollo de habilidades transversales que aumenten mi capacidad de contribuir en diferentes áreas y proyectos dentro de la organización.*
- **Adaptabilidad a Nuevas Herramientas:** *Aprendo y me adapto rápidamente a nuevas herramientas y tecnologías, reconociendo su potencial para mejorar mi trabajo y el del equipo.*



HABILIDAD PERSONAL: AUTOCONTROL EMOCIONAL

Mantengo la calma y la compostura en cualquier situación.

- **Mantenimiento de la Calma:** Practico técnicas de relajación y respiración para mantener la calma y la compostura ante cualquier situación, evitando reacciones impulsivas.
- **Distanciamiento de lo Personal:** No interpreto las situaciones desafiantes o los comentarios negativos en el trabajo como ataques personales, lo que me permite responder de manera más objetiva y constructiva.
- **Regulación de la Respuesta:** Antes de reaccionar a situaciones desagradables, me doy un momento para contar hasta diez y valorar mi respuesta, asegurando que sea adecuada y meditada.
- **Reconducción de Situaciones Adversas:** Desarrollo la capacidad de reconducir situaciones adversas hacia resultados más positivos, buscando soluciones y alternativas constructivas.
- **Seriedad ante las Dificultades:** Mantengo la serenidad y una actitud positiva frente a los problemas, lo que me permite abordarlos de manera más efectiva.
- **Gestión de la Presión:** Utilizo la presión y el estrés en el trabajo como impulsores para mi productividad, transformando los desafíos en oportunidades para demostrar mi capacidad y mejorar.
- **Separación de Vida Personal y Profesional:** Me esfuerzo por dejar los problemas personales fuera del entorno laboral, manteniendo un enfoque profesional durante las horas de trabajo.
- **Consciencia Emocional en la Toma de Decisiones:** Soy consciente de mis emociones al tomar decisiones profesionales y busco asegurarme de que estas no interfieran negativamente en el proceso.
- **Búsqueda de Apoyo:** Reconozco cuando necesito ayuda y no dudo en pedirla a un compañero, valorando la importancia del soporte mutuo y la colaboración.
- **Conservación de Buenos Modales:** Conservo los buenos modales y el respeto hacia los demás, independientemente de mi estado de ánimo, contribuyendo a un ambiente de trabajo positivo y respetuoso.
- **Reflexión y Aprendizaje Continuo:** Reflexiono sobre mis reacciones y comportamientos después de situaciones estresantes o conflictivas, buscando aprender de ellos para mejorar mi gestión emocional en el futuro.
- **Desarrollo de Empatía:** Practico la empatía, intentando comprender las emociones y perspectivas de los demás, lo que me ayuda a gestionar mejor mis propias respuestas emocionales.
- **Establecimiento de Límites Saludables:** Establezco límites saludables tanto en el trabajo como en mi vida personal, lo que me permite gestionar mejor las demandas y el estrés.
- **Autocuidado:** Priorizo el autocuidado, incluyendo el ejercicio físico, la alimentación balanceada y el descanso adecuado, como parte de mi estrategia para mantener un alto nivel de autocontrol emocional.



HABILIDAD PERSONAL: RESPONSABILIDAD

Asumo la responsabilidad de mis decisiones y acciones y actúo en consecuencia.

- **Compromiso con la Palabra Dada:** Cumpló con lo que prometo, asegurándome de que mis acciones estén en consonancia con mis palabras, reforzando así la confianza de los demás en mí.
- **Asumir Consecuencias:** Reconozco y asumo las consecuencias de mis acciones y decisiones, tanto positivas como negativas, aprendiendo de cada experiencia.
- **Uso Eficiente de Recursos:** Gestiono de manera eficaz los recursos a mi disposición para realizar mi trabajo, optimizando su uso sin incurrir en desperdicios.
- **Cobertura de Relevos:** Me aseguro de que las transiciones de turno o las ausencias temporales estén adecuadamente cubiertas, garantizando la continuidad del trabajo.
- **Solicitud de Recursos Necesarios:** Solicito únicamente los recursos estrictamente necesarios para la ejecución de mis tareas, mostrando consideración por la economía de recursos de la organización.
- **Adaptabilidad a Responsabilidades Sobrevenidas:** Soy capaz de asumir responsabilidades adicionales que puedan surgir en mi ámbito profesional, mostrando flexibilidad y compromiso.
- **Claridad de Roles y Responsabilidades:** Tengo un entendimiento claro de mis funciones y responsabilidades dentro de la organización, lo que me permite enfocar mis esfuerzos de manera efectiva.
- **Autocrítica Constructiva:** Realizo autocrítica de mis actuaciones, reconociendo áreas de mejora y trabajando proactivamente para superarlas.
- **Proactividad en la Solución de Problemas:** No eludo los desafíos; por el contrario, busco soluciones creativas y efectivas a los problemas dentro de mi ámbito de actuación.
- **Compromiso con la Finalización de Tareas:** Estoy dispuesto a extender mi jornada laboral de ser necesario para completar un trabajo importante, demostrando dedicación y compromiso con los objetivos del equipo.
- **Reconocimiento y Corrección de Errores:** Cuando cometo errores, los asumo, buscando corregirlos de manera proactiva y comunicándome abiertamente con mis superiores o responsables.
- **Transparencia en la Comunicación:** Mantengo una comunicación transparente con mis colegas y superiores, nunca ocultando información relevante, incluso cuando pueda ser problemática.
- **Responsabilidad Compartida:** Colaboro con mis compañeros para asegurar el éxito del equipo, entendiendo que la responsabilidad es compartida y que el apoyo mutuo es clave para lograr los objetivos comunes.
- **Desarrollo Continuo:** Invierto en mi desarrollo profesional y personal, adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos que me permitan afrontar con mayor eficacia mis responsabilidades.



- **Iniciativa para Mejoras:** No solo me enfoco en mis tareas asignadas, sino que también busco activamente maneras de mejorar procesos, procedimientos y resultados, contribuyendo al crecimiento y la eficiencia de la organización.

HABILIDAD PERSONAL: **GESTIÓN DEL TIEMPO**

Cumplo con las tareas encomendadas en el plazo previsto.

- **Puntualidad en Compromisos:** Soy riguroso en mi puntualidad, tanto para llegar a mis citas profesionales como en el cumplimiento del horario de trabajo y descansos, demostrando respeto por mi tiempo y el de los demás.
- **Maximización del Tiempo de Trabajo Efectivo:** Busco maximizar el tiempo de trabajo efectivo, evitando distracciones y centrando mi atención en las tareas que requieren ser completadas.
- **Cumplimiento de Plazos:** Me esfuerzo por entregar los trabajos comprometidos y realizar las tareas asignadas dentro de los plazos previstos, planificando adecuadamente para cumplir con los tiempos establecidos.
- **Eficiencia en Reuniones:** Sigo el orden del día en las reuniones y evito divagaciones, asegurando que estas sean productivas y finalicen en el tiempo previsto.
- **Priorización de Tareas:** Soy capaz de priorizar las tareas con criterio, identificando cuáles son más urgentes o importantes para optimizar mi carga de trabajo.
- **Planificación de Actividades:** Programo las tareas a realizar, estableciendo objetivos claros y plazos realistas para su ejecución, utilizando herramientas de planificación y calendarios para organizar mi tiempo eficazmente.
- **Gestión de Interrupciones:** Gestiono las interrupciones de manera efectiva, estableciendo momentos específicos para revisar correos electrónicos o atender consultas, de modo que minimice las distracciones.
- **Registro y Evaluación del Tiempo:** Mantengo un registro de mi uso del tiempo, lo que me permite evaluar mi eficacia en la gestión del tiempo y realizar ajustes cuando sea necesario.
- **Puntualidad en Cambios de Turno:** Cumplo estrictamente con el horario en los cambios de turno, asegurando una transición fluida y sin afectar la continuidad del trabajo.
- **Finalización Oportuna de Reuniones:** Me aseguro de que las reuniones que convoco finalicen en el tiempo indicado, promoviendo una gestión del tiempo respetuosa para todos los participantes.
- **Anticipación a Futuras Tareas:** Me anticipó a las tareas futuras, preparando con antelación lo necesario para afrontarlas sin prisas ni retrasos.
- **Delegación Efectiva:** Delego tareas cuando es apropiado, distribuyendo el trabajo de manera equitativa y eficiente para no sobrecargar mi agenda.
- **Uso de Tecnología a Favor del Tiempo:** Aprovecho las herramientas tecnológicas disponibles para automatizar tareas repetitivas o que consumen mucho tiempo, aumentando mi eficiencia.



- **Equilibrio Trabajo-Descanso:** *Priorizo el equilibrio entre el trabajo y el descanso, reconociendo que el tiempo dedicado a la recuperación es esencial para mantener un alto rendimiento sostenido.*

COMPETENCIA GLOBAL EN PERSONAL:

“La capacidad para conocerse y utilizar ese conocimiento para progresar y aprender”

La competencia personal es una habilidad fundamental que se refiere a la capacidad de las personas para comprender sus propias emociones, fortalezas, debilidades, valores y creencias, y utilizar esta comprensión para interactuar de manera efectiva con los demás en un entorno laboral y social.

Para desarrollar la competencia personal, es importante tener una alta autoconciencia, lo que significa conocer nuestras emociones, necesidades y preferencias, así como nuestra forma de pensar y reaccionar ante diferentes situaciones. Además, es crucial tener un buen control emocional, lo que implica ser capaz de manejar nuestras emociones de manera adecuada y no dejar que influyan en nuestra toma de decisiones y acciones.

Otro aspecto importante de la competencia personal es la capacidad de motivarse y de motivar a los demás. Esto implica tener metas claras, encontrar significado en el trabajo y tener la capacidad de perseverar en situaciones difíciles. Asimismo, es importante ser capaz de tomar decisiones informadas, creativas y efectivas, y de resolver problemas de manera eficiente.

CUESTIONARIO _____

Niveles: *(Los niveles intermedios: GRUMETE, MARINERO/A, CAPITAN/A dispondrán de 4 grados con el fin de facilitar y ajustar la medición)*

- **Nivel Básico (ANCLA):** *Este nivel indica que nunca o casi nunca evidencias los comportamientos que conllevan esa habilidad. No están presentes en tu día a día.*



- **Nivel Inicial (GRUMETE):** Este nivel indica que tienes un conocimiento básico de la habilidad y que los comportamientos asociados aparecen ocasionalmente en tu comportamiento, aunque no de manera frecuente.
- **Nivel Competente (MARINERO/A):** Este nivel significa que posees esa habilidad y la manifiestas, a través de conductas observables, de forma frecuente. Aunque eres consciente de que hay algunos comportamientos que no están incluidos en tu desempeño diario.
- **Nivel Avanzado (CAPITAN/A):** Este nivel implica un nivel alto en dicha habilidad/competencia. Los comportamientos asociados están siempre presentes en tu desempeño diario, independientemente de la situación y tu estado de ánimo.
- **Nivel Experto (ALMIRANTE):** Este nivel representa que has alcanzado un nivel excepcional de dominio en la habilidad. Se te podría considerar un referente en la misma y estás capacitado para ser mentor para otros.

<i>Habilidad de Comunicación: CLARIDAD</i>	
<i>Habilidad de Comunicación: ESCUCHA ACTIVA</i>	
<i>Habilidad de Comunicación: EMPATÍA</i>	
<i>Habilidad de Comunicación: ASERTIVIDAD</i>	
<i>Habilidad de Comunicación: RETROALIMENTACIÓN</i>	
Global Competencia COMUNICACIÓN:	
<i>Habilidad de Ética Pública: RESPETO</i>	
<i>Habilidad de Ética Pública: INTEGRIDAD</i>	
<i>Habilidad de Ética Pública: INTERÉS GENERAL</i>	
<i>Habilidad de Ética Pública: TOMA DE DECISIONES</i>	
Global Competencia ÉTICA PÚBLICA	
<i>*Habilidad de Trabajo en equipo: DELEGACIÓN</i>	
<i>*Habilidad de Trabajo en equipo: RECONOCIMIENTO</i>	
<i>Habilidad de Trabajo en equipo: PARTICIPACIÓN</i>	
<i>Habilidad de Trabajo en equipo: COLABORACIÓN</i>	
<i>Habilidad de Trabajo en equipo: RESOLUCIÓN CONFLICTOS</i>	
<i>Habilidad de Trabajo en equipo: TRANSVERSALIDAD</i>	
Global Competencia TRABAJO EQUIPOS	
<i>Habilidad de Innovación y Cambio: APERTURA AL CAMBIO</i>	



<i>Habilidad de Innovación y Cambio: PENSAMIENTO CRÍTICO</i>	
<i>Habilidad de Innovación y Cambio: ASUNCIÓN DE RIESGOS</i>	
<i>Habilidad de Innovación y Cambio: FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD</i>	
<i>Global Competencia INNOVACIÓN Y CAMBIO</i>	
<i>Habilidad Personal: GESTIÓN DEL TIEMPO</i>	
<i>Habilidad Personal: APRENDIZAJE CONTINUO</i>	
<i>Habilidad Personal: PROACTIVIDAD</i>	
<i>Habilidad Personal: AUTOCONTROL EMOCIONAL</i>	
<i>Habilidad Personal: RESPONSABILIDAD</i>	
<i>Global Competencia PERSONAL</i>	



ANEXO III. COMPROMISO INDIVIDUAL DE CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS - FICHA DE VALORACIÓN INDIVIDUAL

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL TRABAJADOR/A:

DNI	
NOMBRE	
DEPARTAMENTO	
PUESTO	
RESPONSABLE DIRECTO	
COMENTARIOS ADICIONALES	

RESULTADOS DE VALORACIÓN (previsto para 2024):

VALORACIÓN BLOQUE 1	
VALORACIÓN BLOQUE 2	
VALORACIÓN BLOQUE 3	
VALORACIÓN BLOQUE 4	
VALORACIÓN GLOBAL	

Consensuados los elementos de valoración.

Firmado por el/la trabajador/a y su responsable directo a fecha de la firma electrónica.



1º BLOQUE DE VALORACIÓN: RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA EL/LA TRABAJOR/A

PROCESO⁽¹⁾	RENDIMIENTO DEL PROCESO (%) <i>(media de los rendimientos de los indicadores)</i>	PONDERACIÓN <i>(si procede)</i>	VALORACIÓN INDIVIDUAL

⁽¹⁾Sólo procesos para los que tengamos indicadores de control con sus correspondientes metas



VALORACIÓN BLOQUE 1

OBSERVACIONES:



3º BLOQUE DE VALORACIÓN: RENDIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE MEJORA EN LOS QUE CONTRIBUYE AL RESULTADO

OBJETIVO DE MEJORA:

ACCIONES A REALIZAR	FECHA PREVISTA	RESULTADO OBTENIDO	% DE EJECUCIÓN DE LA TAREA (individual)	VALORACIÓN INDIVIDUAL

INDICADOR	RESULTADO A LOGRAR	RESULTADO OBTENIDO	RENDIMIENTO DEL INDICADOR (%) (departamental)	VALORACIÓN INDIVIDUAL

OBJETIVO DE MEJORA:

ACCIONES A REALIZAR	FECHA PREVISTA	RESULTADO OBTENIDO	% DE EJECUCIÓN DE LA TAREA (individual)	VALORACIÓN INDIVIDUAL

INDICADOR	RESULTADO A LOGRAR	RESULTADO OBTENIDO	RENDIMIENTO DEL INDICADOR (%) (departamental)	VALORACIÓN INDIVIDUAL



OBJETIVO DE MEJORA:

ACCIONES A REALIZAR	FECHA PREVISTA	RESULTADO OBTENIDO	% DE EJECUCIÓN DE LA TAREA (individual)	VALORACIÓN INDIVIDUAL

INDICADOR	RESULTADO A LOGRAR	RESULTADO OBTENIDO	RENDIMIENTO DEL INDICADOR (%) (departamental)	VALORACIÓN INDIVIDUAL



VALORACIÓN BLOQUE 3

OBSERVACIONES:



4º BLOQUE DE VALORACIÓN: CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES/TAREAS EVALUADAS INDIVIDUALMENTE

ACTIVIDADES / TAREAS ⁽³⁾	RESULTADO A LOGRAR	RESULTADO OBTENIDO	% DE CONSECUCIÓN (individual)	PONDERACIÓN (si procede)	VALORACIÓN INDIVIDUAL

⁽³⁾ Sólo para actuaciones/tareas que no estén implícitas en los indicadores que hayamos señalado en el bloque 2

Es imprescindible señalar el resultado a lograr para cada una de las tareas



VALORACIÓN BLOQUE 4

OBSERVACIONES:

“



Contra dicho "Reglamento de Evaluación de Desempeño de la Excma. Diputación Provincial de Alicante", los interesados podrán interponer Recurso Contencioso-Administrativo ante la Sala de lo Contencioso del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana, en el plazo de dos meses a contar desde el día siguiente a esta publicación, sin perjuicio de que los interesados puedan ejercitar, en su caso, cualquier otro recurso que se estime pertinente.

Lo que se hace público para general conocimiento.

En Alicante, a la fecha de la firma electrónica

EL DIRECTOR DE ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

LA DIPUTADA DE
RECURSOS HUMANOS

LA SECRETARIA GENERAL