

COM

COMANDAMENTS I CÀRRECS
DE RESPONSABILITAT

| COMPETÈNCIA | NIVELL |
|-----------------------------|--------|
| Autocontrol | 3 |
| Confiança | 3 |
| Resistència a l'adversitat | 3 |
| Comunicació | 4 |
| Establiment relacions | 3 |
| Negociació | 3 |
| Influència | 3 |
| Treball en equip | 4 |
| Iniciativa | 3 |
| Orientació a resultats | 4 |
| Capacitat d'anàlisi | 3 |
| Presa de decisions | 3 |
| Coneixement d'empresa | 3 |
| Orientació al client | 4 |
| Apertura | 3 |
| Identificació empresa | 3 |
| Planificació i organització | 3 |
| Direcció | 3 |
| Lideratge | 3 |
| Visió i anticipació | 3 |

DICCIONARI COMPETÈNCIES

Autocontrol i estabilitat emocional

Capacitat per dominar les emocions i afectes, inclús en situacions i condicions difícils, adoptant fermesa i confiança en les seves capacitats i evitant reaccions emocionals negatives.

Nivell 1: Domina les emocions quan és conscient de les dificultats i no es deixa portar pels impulsos, encara que pot evitar actuar o fer-ho d'una forma no del tot deliberada.

Nivell 2: Assimila les situacions estressants i els conflictes i no es deixa portar pels seus estats d'ànim a l'hora de jutjar o tractar a les persones.

Nivell 3: Respon amb calma a les situacions inesperades i es mostra confiat i ferm davant l'adversitat.

Nivell 4: Es mostra tranquil i afronta amb eficàcia les situacions inesperades i hostils, evitant les manifestacions emocionals que són poc constructives per a la resolució de problemes.

Confiança/seguretat en si mateix

Disposició a actuar amb el convenciment de que s'és capaç de realitzar amb èxit una funció o treball, sobre la base d'una estimació realista de les seves pròpies competències i confiant en la seva realització.

Nivell 1: Es mostra segur de sí en situacions habituals o conegudes. Pot necessitar recolzament front les decisions que hagi de prendre al marge de la seva responsabilitat.

Nivell 2: Emet la seva opinió amb cert aplom i actua amb independència en absència de recolzament o supervisió.

Nivell 3: Confia en les seves competències i manifesta de forma oberta les seves opinions, decisions o judicis, a favor o en contra, en contextos molt diferents.

Nivell 4: Busca activament noves responsabilitats que li facin enfrontar-se a reptes o desafiaments en els que posar a prova les seves capacitats, inclús en situacions adverses.

Resistència a l'adversitat

Capacitat de mantenir una acció malgrat els obstacles i situacions difícils que es presentin, encara que això suposi un esforç addicional. Suposa evitar situacions de bloqueig i demostrar comprensió i tolerància front els fracassos.

Nivell 1: Té una actitud voluntariosa i s'esforça per superar els obstacles o situacions no previstes, encara que en ocasions pot mostrar-se poc resolutiu.

Nivell 2: Davant situacions poc favorables manté el seu nivell d'activitat de forma moderadament constant, dins de les àrees i funcions establertes.

Nivell 3: Es manté ferm i estable en situacions de certa complexitat i avança cap als objectius marcats sense retrocedir front els fracassos.

Nivell 4: Analitza i valora amb calma i enteresa les situacions contràries per a superar els obstacles en els més variats contextos.

DICCIONARI COMPETÈNCIES

Comunicació

Capacitat d'expressar idees de forma clara i convincent, de manera que el missatge pugui ser entès amb claredat. Està molt relacionada també amb la capacitat d'escoltar i entendre als altres.

Nivell 1: Expressa amb claredat i senzillesa els missatges amb que està familiaritzat.

Nivell 2: Expressa de forma ordenada els aspectes clau de la informació i és capaç de comunicar i expressar missatges en contextos pocs familiars.

Nivell 3: Explica amb precisió i fluïdesa idees i elements complexos i presenta de forma ordenada els elements clau, contrastant la comprensió per part del seu interlocutor o audiència.

Nivell 4: Adequa els seu estil de comunicar-se en funció del context i de les audiències, mostrant flexibilitat per expressar i captar els elements verbals i no verbals que facilitin una comunicació efectiva, clara i convincent.

Establiment de relacions

Habilitat per establir contactes amb altres persones mostrant intuïció i perspiciàcia social. Suposa capacitat per escoltar, interpretar i entendre els pensaments, sentiments o preocupacions dels altres, així com un cert coneixement sobre els usos i costums socials.

Nivell 1: Es relaciona amb els contactes habituals en l'àmbit de les seves funcions i activitats.

Nivell 2: S'interessa per establir contactes en la seva feina i mostrar una actitud receptiva cap a les relacions personals.

Nivell 3: Manté i propicia les relacions i contactes fora del seu entorn immediat, afavorint un clima de concòrdia i enteniment en les relacions personals i professionals.

Nivell 4: Busca i crea de forma profitosa noves relacions personals i professionals dins i fora del seu context laboral.

Negociació

Capacitat per escoltar, analitzar i conciliar punts de vista enfrontats, tenint en compte les necessitats i raonaments d'altres persones, i assolir acords satisfactoris per les dues parts en les millors condicions possibles.

Nivell 1: Es mostra col·laborador i capaç d'acceptar i assimilar raonaments diferents o contraris.

Nivell 2: Analitza la situació d'ambdues parts i estableix els límits de negociació valorant la pròpia posició i la contrària en els seus aspectes fonamentals.

Nivell 3: Utilitza estratègies adequades a la situació i avalua de forma precisa les posicions per obtenir acords favorables i aconseguir les metes proposades.

Nivell 4: Manifesta una habilitat negociadora en contextos conflictius, resolent bloquejos, arribant a consensos i atorgant les concessions necessàries per aconseguir les metes.

DICCIONARI COMPETÈNCIES

Influència

Habilitat per persuadir i influir sobre persones o situacions amb l'objecte de produir un determinat efecte i obtenir una actitud positiva davant determinats canvis, tot això sense utilitzar el poder coercitiu.

Nivell 1: Quan està interessat a aconseguir un determinat efecte, es mostra disposat a discutir els seus propis motius i interessos amb altres.

Nivell 2: Pot argumentar diferents alternatives en relació al seu camp d'activitat o interès que amplien les seves possibilitats de persuasió.

Nivell 3: Ajusta i varia el seu plantejament per obtenir una resposta positiva i influir o projectar els seus punts de vista en l'audiència.

Nivell 4: Anticipa i preveu les possibles formes d'influir o impactar en les més variades situacions, desplegant diferents i legítims recursos per a obtenir els efectes previstos.

Treball en equip

Disposició favorable a treballar de forma col·lectiva, cooperar i integrar-se dins d'un grup de treball de forma activa i receptiva per aconseguir metes comuns.

Nivell 1: Pot treballar amb altres com un membre més del grup, complint amb la seva funció i reportant informació seguint unes pautes establertes.

Nivell 2: Manté una actitud de cooperació i participació amb altres per a assolir objectius comuns, compartint experiències i idees.

Nivell 3: Contribueix activament als resultats de l'equip fomentant la participació entre els diversos membres i fent-los sentir part activa.

Nivell 4: Potencia un rendiment alt de l'equip i manté als membres motivats cap a la consecució d'objectius comuns fomentant un bon clima i esperit cooperatiu.

Iniciativa

Disposició a actuar de forma proactiva posant en marxa accions per compte propi, sense necessitat de guia o supervisió d'altres, i assumint les responsabilitats derivades de la seva acció.

Nivell 1: Empren projectes i accions en línia amb el que requereix el seu lloc o funció.

Nivell 2: Afronta amb decisió les seves activitats o projectes i s'esforça per identificar oportunitats dins del seu entorn laboral.

Nivell 3: Descobreix oportunitats i avantatges que no són evidents i aprofita els mitjans i recursos disponibles per a resoldre els problemes.

Nivell 4: Crea i busca oportunitats per a si mateix i per d'altres, actuant amb decisió per a anticipar-se als problemes i les situacions complexes que requereixin d'un esforç evident.

DICCIONARI COMPETÈNCIES

Orientació a resultats

Disposició per assolir i superar els resultats previstos fixant metes exigents, gestionant els recursos i atenent a la qualitat, els costos i els beneficis.

Nivell 1: Orienta les seves accions i esforços en el compliment de tasques i funcions establertes.

Nivell 2: Utilitza els recursos al seu abast per a verificar resultats i assolir objectius de relativa exigència.

Nivell 3: Es marca metes i objectius exigents i tracta d'assolir-los millorant el rendiment, l'eficàcia o el sistema de treball i superant els estàndards habituals.

Nivell 4: Compromet i gestiona recursos personals o materials per millorar els resultats i assolir objectius ambiciosos per a la institució.

Capacitat d'anàlisi

Capacitat per identificar i valorar les situacions i problemes, separant i organitzant les seves parts integrants, i reflexionant sobre ells de forma lògica i sistemàtica. Està relacionat també amb l'interès per l'adquisició de nous coneixements.

Nivell 1: Reconeix els factors i circumstàncies d'un problema i els identifica utilitzant criteris bàsics o coneguts.

Nivell 2: Identifica les parts i relacions bàsiques dels problemes dins del seu camp d'activitat i aplica criteris propis en l'anàlisi dels seus elements.

Nivell 3: Analitza amb detall i identifica de forma clara i precisa els fets circumstancials i el significat d'un problema, ponderant els elements importants i no ofuscant-se amb secundaris.

Nivell 4: Realitza anàlisi complexos establint de forma dinàmica les relacions causals i incorpora noves dades per arribar a conclusions o solucions segures.

Presa de decisions

Capacitat per escollir i adoptar una solució entre diverses possibilitats i opcions, valorades les possibles alternatives i els seus efectes, i actuar en conseqüència determinant un pla d'acció i assumint els riscos necessaris.

Nivell 1: Adopta decisions, però només les corresponents al seu rol o responsabilitat; en aquest àmbit és capaç de valorar la situació de partida i les principals conseqüències de la seva resolució.

Nivell 2: Identifica els elements a valorar com possibles alternatives de decisió i determina els avantatges i desavantatges de la seva resolució.

Nivell 3: Capta la complexitat i decideix les alternatives apropiades als problemes o situacions, demostrant compromís amb les accions derivades i assumint la seva responsabilitat.

Nivell 4: Disposa d'una àmplia gamma de recursos per a prendre decisions en situacions complexes o sense informació prèvia, mostrant una actitud resolutiva amb les accions i responsable amb els riscos.

DICCIONARI COMPETÈNCIES

Coneixement de l'empresa

Capacitat per entendre l'organització i els seus principals elements (estratègia, persones, estructura, cultura, sistemes...) i les relacions de funcionament i de poder existents.

Nivell 1: Coneix i comprèn les parts formals de l'organització i accepta les normes i procediments.

Nivell 2: Coneix els elements formals i no formals propis de l'organització i pot identificar les formes d'operar i les causes més notables d'eficàcia o ineficàcia.

Nivell 3: Entén el funcionament de l'organització en els seus principals elements i atén tant als elements visibles i explícits com als més implícits i personals (influència, relacions, acord, oposicions...).

Nivell 4: Comprèn les variables i elements interns i externs que influeixen i condicionen el comportament dels individus i grups de l'organització en el seu conjunt.

Orientació al client

Interès per conèixer i satisfer les necessitats dels clients (interns i externs), oferint els seus serveis i productes, i per tractar de forma professional, activa i directa amb persones.

Nivell 1: Respon a les demandes o problemes del client intern o extern utilitzant de forma adequada les guies i directrius establertes.

Nivell 2: Es mostra disponible i preocupat per oferir un servei adequat a les necessitats del client i s'esforça per donar una resposta àgil i eficient.

Nivell 3: Detecta i comprèn les necessitats dels clients i identifica i persuadeix dels avantatges d'una mútua col·laboració.

Nivell 4: Fidelitza la relació i s'involucra en les necessitats del client, oferint-li solucions més enllà del previst per a satisfer les expectatives creades.

Apertura

Predisposició per adequar-se a situacions noves o canviants, reaccionar positivament i acceptar, entendre o introduir nous punts de vista. Està molt relacionada també amb l'interès per noves experiències i situacions de risc.

Nivell 1: Es mostra disposat a assumir noves tasques que puguin derivar-se del marc de les seves funcions.

Nivell 2: Accepta noves tasques de la seva àrea d'activitat o especialitat i mostra interès en ampliar el contingut de les seves funcions.

Nivell 3: Busca allò nou i el canvi en el seu treball, ampliant i enriquint progressivament les activitats i funcions que desenvolupa.

Nivell 4: Crea oportunitats i assumeix o provoca nous reptes professionals, mantenint una actitud oberta i compromesa davant les possibilitats que ofereix l'entorn.

DICCIONARI COMPETÈNCIES

Identificació amb l'empresa

Mostrar interès per comprometre's amb les necessitats i metes de la companyia, compartint la seva missió i valors, i amb una clara orientació i voluntat cap als resultats i la qualitat de les actuacions.

Nivell 1: S'adapta a la cultura corporativa sense implicar-se, adequant el seu saber a les normes i principis de l'organització.

Nivell 2: Es mostra obert als principis i valors de l'empresa, donant mostres de compromís en el que respecta a les seves principals atribucions i responsabilitats.

Nivell 3: Coopera i actua de forma favorable als objectius de l'empresa, comproment-se amb els seus principis i valors i col·laborant amb altres per assolir resultats.

Nivell 4: Comparteix la visió i missió organitzatives i afavoreix la transmissió de valors i objectius comuns, essent un referent per altres dins i fora de la institució.

Organització i planificació

Capacitat per a coordinar diverses tasques i separar-les i ordenar-les per prioritats de forma que s'estableixin i compleixin plans de treball determinats.

Nivell 1: Mostra cert interès per clarificar les passes a seguir en la realització d'un treball i en diferenciar la seqüència de les seves activitats d'acord a unes pautes o prioritats.

Nivell 2: Preveu la seqüència de treball i distribueix les activitats i els recursos d'acord amb les necessitats o prioritats previstes.

Nivell 3: Avança les diferents fases d'un pla i contempla diferents alternatives en la seva execució, assignant a cada fase els recursos necessaris per aconseguir els resultats finals.

Nivell 4: Anticipa i avalua els moments clau en les diferents etapes d'un pla d'acció per preveure els resultats globals de l'organització.

DICCIONARI COMPETÈNCIES

ESPECÍFIQUES GERENCIALS

Direcció

Capacitat per aconseguir que els col·laboradors mostrin un bon nivell de rendiment i acompliment, utilitzant de forma apropiada l'autoritat i adequant l'estil de direcció en funció de les persones i el context.

Nivell 1: Comparteix i debat amb altres col·laboradors les instruccions detallades sobre com realitzar un treball, en els termes requerits (qualitat, quantitat, temps o termini) i oferint suggeriments per recolzar-los.

Nivell 2: Estableix certes pautes per assolir un nivell d'alt rendiment i adquireix certa autoritat moral sobre l'equip.

Nivell 3: Gestiona i orienta el rendiment dels col·laboradors, facilitant els recursos i el recolzament necessaris i proposant accions de millora que contribueixin a l'obtenció de resultats.

Nivell 4: Dirigeix un equip de persones adequant el seu estil directiu a la situació, als objectius i les tasques, i té en compte la maduresa i experiència dels col·laboradors, mostrant un equilibri adequat entre l'orientació a les persones i els resultats.

Lideratge

Capacitat per guiar les accions d'un individu o grup cap a la consecució d'una visió comú i compartida, obtenint el recolzament i el compromís per a assolir metes significatives.

Nivell 1: Recolza i comparteix l'orientació cap a objectius comuns en les relacions amb el seu grup, el que suposa una influència positiva.

Nivell 2: Utilitza certa influència per mantenir la motivació de l'equip i guiar-lo en les seves fites.

Nivell 3: Actua com a líder del grup, assegurant-se una posició de credibilitat i autoritat responsable i preocupant-se per que els altres comparteixin les metes i adquireixin compromís.

Nivell 4: Transmet i genera entusiasme amb un projecte, establint els objectius i generant compromís en els membres de l'organització.

Visió

Capacitat per avançar-se als esdeveniments, visualitzar escenaris futurs i formular perspectives de negoci que permetin obtenir avantatges i posicions competitives.

Nivell 1: Coneix l'objecte i finalitat del negoci i realitza estimacions realistes dins el seu camp d'activitat.

Nivell 2: Té coneixement dins la seva àrea o unitat i anticipa possibles oportunitats de millora que afectin als resultats.

Nivell 3: Analitza l'entorn i reflexiona sobre el desenvolupament del negoci, identificant els principals agents actius (clients, proveïdors, competència...) i els seus interessos per avançar-se a futurs esdeveniments.

Nivell 4: Anticipa escenaris futurs basant-se en fets, en la informació objectiva i en la intuïció, i formula i presenta estimacions encertades sobre el futur del negoci.