

---

# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

## DE LA

# UNIVERSIDAD DE GRANADA

---



Aprobado por la Mesa Técnica en Gestión por Competencias  
de la Universidad de Granada en su sesión del 13 de Febrero de 2008



## **LISTADO DE COMPETENCIAS**

(el orden seguido para elaborar este listado es puramente alfabético, sin que en ningún caso haga referencia a la importancia de la competencia)

### **1. APRENDIZAJE.**

Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.

### **2. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.**

Poner en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual, haciendo, además, que otras personas recojan información habitualmente y se la proporcionen.

### **3. COLABORACIÓN.**

Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.

### **4. COMUNICACIÓN.**

Informar clara, concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.

### **5. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS.**

Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.

### **6. DESARROLLO DEL EQUIPO.**

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de aquellas que requiere o demanda la organización.

### **7. EXCELENCIA.**

Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.

### **8. FLEXIBILIDAD.**

Modificar los objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios de la organización o de prioridad de las tareas, realizando los cambios oportunos en los procesos ante los nuevos retos o necesidades.

### **9. HABILIDAD ANALÍTICA.**

Realizar análisis lógicos, identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.

### **10. IDENTIDAD COLECTIVA.**

Adaptarse e integrarse en la organización, asimilando la visión y la misión.



**11. INICIATIVA/AUTONOMÍA.**

Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios, visualizando los cambios como oportunidades de mejora en los procesos.

**12. LIDERAZGO.**

Orientar la acción del equipo de personas teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización, convirtiéndolos en objetivos del Servicio/Área/Unidad y logrando la adhesión de los miembros del equipo e integrando sus opiniones.

**13. MEJORA CONTÍNUA.**

Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.

**14. NEGOCIACIÓN.**

Identificar las posiciones propias y ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas parte.

**15. ORIENTACIÓN AL CLIENTE.**

Implica el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, sensibilidad, agilidad y eficacia ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.

**16. PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN.**

Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados, distribuir los recursos, definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse, establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.

**17. RESISTENCIA A LA TENSIÓN.**

Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.

**18. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.**

Estudiar los problemas identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

**19. TRABAJO EN EQUIPO/COOPERACIÓN.**

Trabajar amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo.



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA APRENDIZAJE.

### APRENDIZAJE.

Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.

COMPORTAMIENTOS
Adquirir rápidamente conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudios o experiencias.
Ensayar nuevas formas de solucionar los problemas habituales del trabajo.
Implicarse en nuevas actividades para familiarizarse con procesos de trabajo diferentes a los habituales.
Redactar guías de utilización de procedimientos de trabajo y modos de solucionar los problemas.
Trabajar con productos, herramientas y/o equipos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse con rapidez.
Utilizar rápidamente los nuevos conocimientos y destrezas en las tareas habituales.
Verificar y detectar sistemáticamente las ventajas e inconvenientes de los procesos de trabajo.



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.

### BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.

Poner en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual, haciendo, además, que otras personas recojan información habitualmente y se la proporcionen.

COMPORTAMIENTOS
Comparar información de diversas fuentes.
Comunicar la nueva información elaborada.
Conocer la herramienta de búsqueda específica de cada tipo de recurso informativo.
Determinar que información se necesita.
Dirigir la búsqueda y recogida de información por otras personas haciendo que se la remitan.
Diseñar estrategias de búsqueda.
Identificar y seleccionar la información relevante



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA COLABORACIÓN.

### COLABORACIÓN.

Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.

COMPORTAMIENTOS
Ayudar a resolver conflictos y desacuerdos explorando las diferencias e identificando los puntos comunes.
Buscar ideas e información de otros compañeros, tanto dentro como fuera de su unidad, para identificar y resolver un problema.
Insistir en la necesidad de cooperación entre los distintos niveles jerárquicos.
Mostrar reconocimiento y valorar las opiniones e ideas de otros.
Proporcionar a otros compañeros información, instrucciones, etc.
Proporcionar ayuda a los compañeros cuando éstos se la solicitan.



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA COMUNICACIÓN.

### COMUNICACIÓN.

Informar clara, concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses.  
Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.

COMPORTAMIENTOS
Comprobar que el interlocutor ha comprendido lo que dice y las consecuencias del mensaje.
Contrastar y verificar las informaciones recogidas.
Dar información telefónica clara y precisa.
Dirigirse verbalmente y/o por escrito a otros compañeros de diferentes niveles jerárquicos.
Hablar con compañeros para recibir y/o darles información e instrucciones.
Hablar con personas ajenas a la empresa para recibir y/o proporcionarles información.
Hablar con superiores para recibir y/o darles proporcionarles información.
Recoger distintas informaciones, a partir de diferentes fuentes, sobre un tema determinado.
Utilizar habitualmente el correo electrónico para la comunicación interna.



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA CONOCIMIENTOS TÉCNICOS.

### CONOCIMIENTOS TÉCNICOS.

Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.

COMPORTAMIENTOS
Conocer detalladamente las técnicas más adecuadas en su trabajo.
Conocer las medidas de prevención de riesgos adecuadas para su trabajo.
Conocer los riesgos existentes en su trabajo.
Entender como se llevan a cabo los procesos del trabajo.
Utilizar los conocimientos técnicos y la experiencia para mejorar su efectividad.
Utilizar los sistemas informáticos y saber como funcionan.





## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA DESARROLLO DEL EQUIPO.

### DESARROLLO DEL EQUIPO.

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de aquellas que requieren o demanda la Organización.

COMPORTAMIENTOS
Animar y motivar a los demás después de un contratiempo. Comunicarles las evoluciones negativas de su rendimiento sin desacreditarlo personalmente.
Dedicar tiempo para explicar cómo realizar los trabajos. Dar instrucciones y ofrecer sugerencias.
Explicar el significado y el por qué las cosas se hacen de una manera determinada. Asegurarse de que los demás han comprendido sus explicaciones (hacer preguntas, observar...)
Hacer comentarios positivos sobre las capacidades o el potencial de los demás.
Identificar necesidades de desarrollo y formación.
Proporcionar información clara a sus colaboradores para que sepan que están haciendo bien y qué es lo que no se adapta a lo esperado.
Tomar medidas apropiadas para fomentar el aprendizaje y el desarrollo de las personas. Hacer que éstas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles una simple respuesta.



---

## **DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA EXCELENCIA.**

### **EXCELENCIA**

Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.

<b>COMPORTAMIENTOS</b>
Buscar constantemente el modo de mejorar la forma en que se lleva a cabo cada actividad.
Localizar y ocuparse de temas relacionados con la consecución de mejores niveles de rendimiento.
Mostrar preocupación por progresar continuamente en la efectividad del trabajo.
Motivar a otros a alcanzar metas o conseguir mejoras en el nivel de rendimiento.
Poner en marcha un plan o actividad sin esperar que otros se lo digan.
Subrayar la necesidad de eficiencia cuando se elaboran planes.
Transmitir a los compañeros expectativas elevadas sobre la necesidad de excelencia en el trabajo.



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA FLEXIBILIDAD.

### FLEXIBILIDAD.

Modificar los objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios de la organización o de prioridad de las tareas, realizando los cambios oportunos en los procesos ante los nuevos retos o necesidades.

COMPORTAMIENTOS
Adaptarse fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes.
Continuar siendo efectivo cuando las actividades y prioridades cambian con rapidez.
Continuar siendo efectivo cuando las interrupciones y distracciones son frecuentes.
Controlar situaciones en las que diversas personas exigen cosas diferentes simultáneamente.
Manejar eficaz y eficientemente situaciones nuevas o poco habituales con un breve plazo para prepararlas.
Realizar eficaz y eficientemente diversas actividades al mismo tiempo.
Realizar una amplia variedad de actividades con eficacia (dirigidas a alcanzar los objetivos) y eficiencia (forma de conseguir los objetivos).
Ser funcionalmente polivalente



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA HABILIDAD ANALÍTICA.

### HABILIDAD ANALÍTICA.

Realizar análisis lógicos, identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.

COMPORTAMIENTOS
Analizar relaciones entre varias partes de un problema o situación. Establecer relaciones causales sencillas (A causa B) o identificar los pros y contras de decisiones.
Desglosar los problemas o situaciones y establecer una relación sencilla de tareas a realizar.
Desglosar y analizar un proceso o problema complejo en las partes que lo componen.
Generar alternativas de solución y evaluación de las mismas en función del planeamiento de la Organización.
Preocuparse por encontrar las soluciones definitivas o fundamentales de los problemas.
Realizar un diagnóstico completo de la situación, poniendo los problemas en contexto de todo el sistema y detectando las causas profundas.
Ser capaz de desglosar sistemáticamente una tarea o situación en partes más sencillas. Reconocer varias posibles causas de un hecho o varias consecuencias. Anticipar los obstáculos y planificar los siguientes pasos.
Utilizar diferentes técnicas para identificar las posibles soluciones de un problema y sopesar el valor de cada una.



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA IDENTIDAD COLECTIVA.

### IDENTIDAD COLECTIVA.

Adaptarse o integrarse en la organización, asimilando la misión y la visión.

COMPORTAMIENTOS
Actuar para construir y mantener relaciones cordiales con aquellas personas, grupos o entidades que pueden ser valiosas para conseguir los objetivos de la Organización.
De vez en cuando tomar la iniciativa para establecer en el trabajo relaciones informales al margen de asuntos laborales.
Entablar contactos sociales frecuentes. Iniciar y mantener relaciones sociales con colegas fuera del ámbito de la Organización.
Habilidad para comunicarse y negociar, aceptando puntos de vista ajenos y comprendiendo los objetivos de otras personas y de la propia organización.
Mantener contactos estrechos y relaciones óptimas, resolver conflictos, modificar actitudes y responder con sensibilidad a demandas interpersonales.
Mantener relaciones y redes de trabajo principalmente asociadas a temas laborales.



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA INICIATIVA/AUTONOMÍA.

### INICIATIVA/AUTONOMÍA.

Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios, visualizando los cambios como oportunidades de mejora en los procesos.

COMPORTAMIENTOS
Defender, argumentando razonadamente, las propias decisiones cuando son puestas en duda.
Mostrar confianza en el éxito de las acciones y planes que propone.
Mostrar confianza en sí mismo cuando justifica y defiende una decisión que ha tomado.
Tomar decisiones en lugar del superior, cuando éste no está disponible.
Tomar decisiones o hacer recomendaciones cuando es necesaria una respuesta rápida.
Tomar decisiones o hacer recomendaciones en el trabajo del día a día sin necesidad de consultar a otros compañeros ni al superior inmediato.



## **DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA LIDERAZGO.**

### **LIDERAZGO**

Orientar la acción del equipo de personas teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización, convirtiéndolos en objetivos del Servicio/Área/Unidad y logrando la adhesión de los miembros del equipo e integrando sus opiniones.

<b>COMPORTAMIENTOS</b>
Ampliar las responsabilidades propias para lograr la realización de una actividad.
Convencer a los demás relacionando las ideas y acciones propias con las necesidades e intereses de ellos.
Coordinar el trabajo de grupos de compañeros.
Dar instrucciones a otros y delegar la realización de las actividades.
Hacerse responsable de temas que requieren un esfuerzo adicional para completar una parte específica del trabajo.
Hacerse responsable del trabajo de su equipo y del éxito o fracaso del mismo.
Lograr e influir en los demás utilizando la forma eficaz hechos e informaciones.
Motivar a los compañeros hacia la realización de una actividad determinada.
Supervisar la realización de cada una de las actividades que forman parte del trabajo del equipo.



## **DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA MEJORA CONTINUA.**

### **MEJORA CONTINUA**

Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia

<b>COMPORTAMIENTOS</b>
Acentuar la importancia de la eficiencia cuando se hace la planificación del trabajo.
Apoyar y animar de forma activa a los compañeros para que hagan todo lo necesario para mejorar su efectividad.
Diseñar métodos de trabajo que garanticen la máxima eficacia y eficiencias del Servicio/Área/Unidad.
Establecer niveles de rendimiento que permitan evaluar el de dicho Servicio.
Establecer sistemas para mejorar la gestión y los resultados de su Servicio/Área/Unidad.
Evaluar el rendimiento de sus colaboradores, proporcionándoles retroinformación periódica.
Implicar a los compañeros en el establecimiento de criterios de evaluación del rendimiento.
Reforzar la autoconfianza de los compañeros, facilitándoles que acometan nuevos retos o solucionen los problemas que tienen planteados.





## **DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA NEGOCIACIÓN.**

### **NEGOCIACIÓN.**

Identificar las posiciones propias y ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

<b>COMPORTAMIENTOS</b>
Identificar las necesidades propias y las de la otra parte.
Identificar las ventajas que ambas partes pueden obtener de la negociación, así como los inconvenientes que se derivarían de una solución no negociada al conflicto.
Obtener o cerrar acuerdos que satisfagan las propias necesidades y sean aceptables por la otra parte.
Ponerse en lugar de la otra parte y tratar de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.
Preparar borradores, documentación, etc. antes del desarrollo de una negociación.
Resistir las presiones de la otra parte defendiendo los intereses y/o de sus representados.
Valorar, lo más objetivamente posible, los efectos de las posiciones adoptadas por ambas partes sobre el desarrollo de la negociación.



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

### ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

Implica el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, sensibilidad, agilidad y eficacia ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.

COMPORTAMIENTOS
Buscar información sobre las verdaderas necesidades aunque no sean explícitas, adecuando los productos o servicios a estas necesidades.
Formarse una propia idea de los problemas y necesidades del usuario y basarse en ello para realizar recomendaciones, implicándose en los procesos de toma de decisiones del usuario.
Mantener una actitud de total disponibilidad hacia el usuario, y dedicar tiempo extra al éste para satisfacer sus necesidades.
Mantener una comunicación permanente con el usuario para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrecer un servicio grato y amigable.
Para lograr el beneficio a largo plazo de la organización poner, si es necesario, los intereses del usuario por encima de los de la Institución.
Realizar esfuerzos concretos para dar valor añadido al usuario.
Responder a las preguntas, quejas o problemas que el usuario plantea y mantenerle informado.
Responsabilizarse personalmente de subsanar sin excusas y con prontitud los problemas del usuario.



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN.

### PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN.

Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados, distribuir los recursos, definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse, establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.

COMPORTAMIENTOS
Comprobar que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos temporales señalados.
Establecer los objetivos a alcanzar por otros, indicando prioridades, fechas límite, de modo que sean alcanzables.
Establecer objetivos ambiciosos, pero realistas, para su Servicio/Área/Unidad.
Identificar los factores, internos y externos, que pueden afectar a la consecución de los objetivos.
Identificar y desarrollar los métodos apropiados para la consecución de los objetivos del Servicio/Área/Unidad.
Organizar y coordinar los dichos recursos.
Planificar el tiempo para la realización de las actividades previstas.
Prever los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados.



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA RESISTENCIA A LA TENSIÓN.

### RESISTENCIA A LA TENSIÓN.

Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.

COMPORTAMIENTOS
Conservar la calma en situaciones de urgencia o presión.
Escuchar las quejas de los usuarios y contestar con simpatía.
Mantener un criterio, o una decisión, a pesar de las presiones existentes, a no ser que existan razones que justifiquen el cambio.
Mantener un enfoque lógico y controlado en situaciones problemáticas o conflictivas que exigen una acción rápida y precisa.
No implicarse emocionalmente en situaciones conflictivas.
Permanecer amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las propias ideas u opiniones.
Reaccionar tranquila y racionalmente ante los problemas o adversidades, a pesar de las tensiones.



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

### SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Estudiar los problemas identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

COMPORTAMIENTOS
Determinar las causas objetivas un problema.
Establecer cómo la causa de un problema da lugar a un resultado determinado.
Estudiar racionalmente las ventajas e inconvenientes de las distintas soluciones posibles a un problema.
Ofrecer diversas opciones y alternativas a un problema.
Realizar el seguimiento de las soluciones adoptadas para los problemas.
Relacionar distintas informaciones entre si, de forma que sean fáciles de entender.
Simplificar las informaciones para explicar, de forma sencilla, lo sucedido.
Tener en cuenta cualquier factor que pudiera dar lugar a futuros problemas, antes de adoptar una solución para el actual.



## DETERMINACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS CLAVE ASOCIADOS A LA COMPETENCIA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

### TRABAJO EN EQUIPO/COOPERACIÓN.

Trabajar amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo

COMPORTAMIENTOS
Acentuar la necesidad de mantener una actitud de equipo ante los problemas.
Asumir la visión y objetivos como propias.
Conseguir el acuerdo de otros sobre decisiones adoptadas.
Insistir en la necesidad de que los empleados trabajen juntos y colaboren para solucionar las dificultades del trabajo.
Intentar llegar a acuerdos en los temas de trabajo.
Mantener informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos.
Ofrecer su ayuda a los compañeros para solucionar los problemas de trabajo.
Prestar atención a las necesidades y sentimientos de los demás.
Solicitar a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo.



## **Bibliografía**

- Alles, M.A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mitrani, D., Dalziel, M.M. y Suárez de puga, I. (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Técnicas en gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.