



EL MODEL DE COMPETÈNCIES DE L'ICS

Perfils competencials



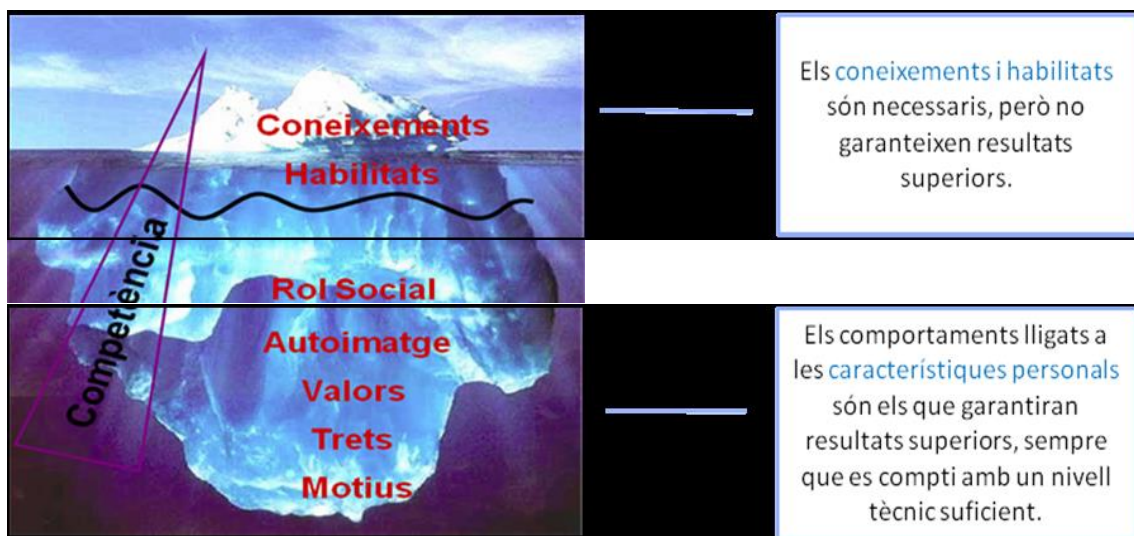
¿Què són les competències?

Les competències són un conjunt de característiques personals (habilitats, coneixements, personalitat, valors, motius...) integrades, que es mostren a través de comportaments observables, causalment relacionades amb un acompliment excel·lent d'un lloc de treball o d'una professió a la nostra empresa (feu esment en que no parlem de competències tècniques o professionals concretes!)

D'acord amb aquesta definició, l'acompliment excel·lent dels professionals en una organització depèn més d'aquestes característiques personals que de les dades curriculars, els coneixements, etc., els quals són requisits imprescindibles, però no són suficients per sí mateixos. Són les competències les que expliquen la diferència entre un acompliment normal i un acompliment excel·lent.

Aquestes característiques personals són intrínseques a les persones i intangibles, però la metodologia de la gestió per competències ens ajuda a convertir-les en tangibles a través d'evidències de comportament observables. Per aquest motiu, es poden avaluar de forma objectiva i es poden desenvolupar.

Per representar gràficament una competència s'utilitza sovint el model de l'iceberg, on podem veure els elements que la formen:



Els elements de la part superior són els que, seguint la metàfora de l'iceberg, se situen per sobre del nivell de l'aigua i resulten senzills de veure. Són fàcilment modificables a través de l'experiència, la formació o l'entrenament.

Al quadrant inferior, aquell en què la figura està sota l'aigua, hi ha els elements menys visibles: las característiques personals. Aquests són els trets més permanents i que costa més de desenvolupar.

Aplicacions del Diccionari de Competències

El Diccionari de Competències de l'Institut Català de la Salut és una eina orientada a facilitar la gestió de persones, millorant la qualitat dels diferents processos.



Com s'ha fet?

La informació necessària per a la elaboració del diccionari de competències s'ha obtingut gràcies a la participació de professionals de l'ICS, a través de grups focals i entrevistes d'incidents crítics.

Finalment, tota la informació obtinguda es va analitzar per l'equip de projecte i es va elaborar un primer Diccionari de Competències, el qual es va revisar i ajustar seguint els resultats obtinguts amb Qüestionaris de validació complimentats per altres professionals i els seus caps.

Grups focals: 20 grups (161 persones)

Entrevistes incidents crítics: 51 entrevistes

Validació resultats:

Qüestionaris 38

Enviats 824

Contestats 318

En total es van identificar 15 competències per tot l'ICS.

Les competències de l'Institut Català de la Salut

El Diccionari de competències de l'Institut Català de la Salut conté i descriu les 15 competències identificades. Les competències les classifiquem en dos grans grups:

- Corporatives: les competències que necessiten tots els professionals perquè estan relacionades amb la missió, visió, valors de l'ICS i són necessàries per assolir els seus objectius estratègics.
- Genèriques: la resta de competències.

De les quinze competències 4 són corporatives i 11 genèriques. Entre les genèriques, quatre s'han identificat expressament pels llocs de treball amb funcions de Comandament i Direcció.

Estructura de les competències

En funció de la interrelació que hi ha entre algunes de les competències s'ha establert un conjunt de cinc agrupacions o clústers: competències de relació, d'autogestió, d'assoliment, competències de pensament i de direcció d'equips. Aquestes agrupacions de competències es poden observar a la següent taula:

CLÚSTER	COMPETÈNCIA
RELACIÓ	Comunicació i persuasió
	Orientació al servei
	Treball en equip i cooperació
AUTOGESTIÓ	Adequació al canvi i flexibilitat
	Compromís amb l'ICS
	Gestió d'emocions
ASSOLIMENT	Capacitat resolutiva i presa de decisions
	Efectivitat i assoliment de resultats
	Millora i aprenentatge permanents
	Planificació, organització i priorització
PENSAMENT	Visió global
	Pensament estratègic
DIRECCIÓ D'EQUIPS	Desenvolupament de persones i d'equips
	Direcció de persones i d'equips
	Lideratge



Competències corporatives



Competències exclusives de comandament

Per cada competència s'han definit cinc nivells de desenvolupament (excepte les competències de comandament en que s'han definit tres nivells). Cadascun dels nivells compta amb els indicadors de conducta observable associats (el que en diem evidències comportamentals).

Definició de les competències:

COMPETÈNCIES CORPORATIVES

1. Adequació al canvi i flexibilitat: Adequar l'actuació als processos, recursos disponibles i persones que generen les noves situacions i responsabilitats. Incorporar amb facilitat els canvis que es produeixen a l'empresa, així com proposar i impulsar canvis en el seu àmbit.

Nivell A - S'adequa a petits canvis en l'activitat diària. Assumeix tasques de diferent naturalesa, es mostra una persona oberta a respondre davant de petites modificacions en la seva planificació diària, en les seves situacions de treball i en les seves interaccions personals.

Nivell B - S'adequa als canvis amb seguretat i rapidesa. Davant d'una nova situació de treball adequa el seu comportament a les necessitats concretes amb seguretat, rapidesa i efectivitat.

Nivell C - Col·labora, estimula i recolza accions de canvi. Col·labora, estimula i recolza accions de canvi amb una mentalitat oberta i amb voluntat de millorar el servei. S'adequa i aplica nous enfocaments a diferents situacions: recolza noves idees. Ajuda a altres a entendre i acceptar el canvi, de forma positiva i eficient.

Nivell D - Impulsa i es responsabilitza dels processos de canvi. Impulsa processos de canvi en la seva àrea de responsabilitat.

Nivell E - Impulsa i genera tendències de canvi en el seu entorn. Impulsa i genera tendències de canvi del seu entorn professional, de forma proactiva.

2. Compromís amb l'ICS: Mostrar interès i actuar amb implicació per desenvolupar les tasques amb un nivell superior (més enllà del que li toca) amb integritat i responsabilitat en el seu lloc de treball. Identificar-se amb l'Organització, amb la seva estratègia, valors i objectius.

Nivell A - Segueix responsablement normes i protocols. Segueix els processos i normes establertes de forma responsable. Mostra una imatge coherent amb l'Organització.

Nivell B - Transmet una bona imatge de l'Empresa i dels seus professionals. En les seves actuacions transmet una bona imatge de l'Empresa i dels seus professionals. Especialment en la interacció amb la persona usuària, aporta més del que s'espera. Adopta un estil de pensament positiu en les seves actuacions.

Nivell C - Actua amb professionalitat i implicació en la millora de l'Organització. Compleix amb el que es necessita. S'implica en la millora de l'Organització, més enllà del seu àmbit d'especialització. Actua amb integritat, d'acord amb els valors de l'ICS i els criteris ètics de la professió.

Nivell D - Actua d'acord amb l'estratègia de l'ICS i n'implica a l'equip. Entén i assumeix l'estratègia de l'ICS, se la fa seva i la comunica a l'equip, facilitant el seu assoliment. Demostra un comportament exemplar i professional, transmetent a l'equip orgull i sentit de pertinença a l'ICS.

Nivell E - Identificació i implicació amb l'ICS i el servei públic, promocionant la seva imatge. S'identifica i implica amb l'ICS, adoptant les decisions de l'empresa com a pròpies. Realitza aportacions relatives a l'estratègia a seguir. Creu en el servei públic. Promou i impulsa la imatge de l'ICS, a nivell intern i extern.

3. Orientació al Servei: Identificar i comprendre el que necessita la persona usuària, a fi d'actuar per satisfer les seves necessitats i expectatives, més enllà del que s'expressa, tot assegurant la prestació d'un servei eficient, alineat amb l'estratègia de l'ICS.

Nivell A - Bon tracte amb la persona usuària. Actua per facilitar el procés o intervenció de les persones usuàries. Mostra prudència i respecte en el contacte.

Nivell B - identifica i s'adequa a les necessitats. Identifica les necessitats de les persones usuàries i personalitza la seva actuació per prestar un servei millor. Demuestra proximitat i disponibilitat.

Nivell C - Millora les expectatives de la persona usuària. Detecta el que necessita la persona usuària, més enllà del que manifesta, identifica les seves expectatives; li dóna resposta, responsabilitzant-se d'oferir un servei eficient. L'informa i orienta amb criteris objectius, a fi de facilitar-li la presa de decisions i actuacions en conseqüència.

Nivell D - Assegura que l'equip respon a les necessitats de les persones usuàries amb els recursos disponibles. Pren mesures i s'assegura que en el Servei o Unitat respon a les necessitats de les persones usuàries, d'acord amb uns estàndards de qualitat i els recursos disponibles. Utilitza mecanismes per conèixer el grau de satisfacció de la qualitat del servei.

Nivell E - Promou i impulsa l'actitud de servei eficient. Impulsa l'actitud de servei eficient en l'equip, Vetlla per millorar els estàndards de qualitat i eficiència a curt i mig termini, d'acord amb les polítiques de l'Organització i, conseqüentment, afavorir la confiança de les persones usuàries en la qualitat del servei.

4. Treball en equip i cooperació: Treballar de forma coordinada, integrant la pròpia tasca amb la dels altres. Compartir informació, coneixements i responsabilitats, en benefici l'assoliment dels objectius comuns. Col·laborar de forma constructiva, contribuint al bon clima.

Nivell A - Cooperar per facilitar el procés. Cooperar en les activitats que formen part d'un procés comú, facilitant que flueixin els diferents processos. Mostra predisposició per col·laborar

Nivell B - Col·labora amb l'equip i comparteix informació. Cooperar amb l'equip de forma eficient per assolir l'objectiu comú, responsabilitzant-se personalment dels resultats. Participa activament en el grup de treball compartint informació i col·laborant a establir un bon clima.

Nivell C - Col·labora amb altres equips amb visió transversal. Treballa de forma integrada amb els professionals del propi i d'altres equips, incorporant el punt de vista d'altres disciplines en la seva actuació. Facilita la creació de sinèrgies entre equips promovent un treball en comú.

Nivell D - Genera cohesió i participació en l'equip. Crea esperit d'equip i el co-responsabilitza en l'èxit del projecte, podent assumir la responsabilitat última. Promou la coordinació i participació en projectes interdependents, orientant al propi equip. Fa créixer l'equip i fomenta les relacions positives.

Nivell E - Es responsabilitza de projectes transversals. Assumeix la responsabilitat de projectes transversals, comproment-se en el resultat final, tant personalment com al seu equip. Anteposa els interessos de l'ICS als propis i als del seu Servei ó Unitat.

COMPETÈNCIES GENÈRIQUES

1. Capacitat resolutiva i presa de decisions. Analitzar situacions de manera objectiva, explorar-ne les causes i alternatives de solució, a fi de triar la més adequada per solucionar la situació, considerant els recursos i terminis. Comprendre les relacions causa-efecte.

Nivell A - Detecta errors en els processos de treball i els corregeix. Detecta biaixos i errors en els procediments diaris. Incorpora elements de control per identificar-los ràpidament i aplicar solucions correctives.

Nivell B - Identifica les causes dels problemes per resoldre'ls. Detecta les situacions anòmales, n'identifica les causes, les analitza i actua per resoldre-les, considerant les opcions més adequades per les persones usuàries i per l'Organització, tenint en compte els recursos disponibles i els terminis.

Nivell C - Avalua les conseqüències de les decisions. Analitza la informació, estructura el problema. Considera les alternatives d'actuació i aplica la més adient després de valorar la situació, el nivell de urgència i de importància, els recursos disponibles i les conseqüències que se'n deriven, de manera que no s'aturi el procés. Actua de forma preventiva per evitar incidències durant els processos.

Nivell D - Resol situacions complexes i excepcionals. Analitza (individualment o donant suport a l'equip) problemes complexos i excepcionals, amb diferents alternatives de solució vàlida. Valora de manera integrada els elements que condicionen la decisió, considera els riscos associats i opta per l'actuació que resolgui la situació de forma efectiva, en el temps adequat. Estableix nous processos i actuacions preventives arran de l'anàlisi comparativa de dades.

Nivell E - Resol problemes amb impacte sobre l'Organització. Analitza problemes en situacions complexes i incertes amb impacte a diferents nivells de l'Organització i l'entorn. Valora els plans d'actuació factibles i les seves conseqüències, i els escenaris futurs incerts. Opta per l'alternativa més adient, n'assumeix els riscos associats i les responsabilitats últimes. Defineix i implanta el pla d'acció, en fa un seguiment amb indicadors.

2. Comunicació i persuasió. Expressar clarament les idees i sentiments propis i, escoltar i entendre les idees, motius, motivacions, interessos, sentiments i preocupacions dels altres. Argumentar per persuadir i influir en altres persones, grups o entitats de manera que contribueixin a l'assoliment dels objectius.

Nivell A - Escolta i s'expressa adequadament. Escolta i s'expressa adequadament amb claredat i fluïdesa, utilitzant un vocabulari adequat.

Nivell B - Argumenta i escolta de forma activa. Argumenta utilitzant un vocabulari adaptat a les característiques de les persones amb les que tracta. Escolta de forma activa.

Nivell C - Es comunica amb intenció de convèncer. Prepara diferents alternatives o argumentacions per convèncer. Adapta les seves argumentacions als nivells, als interessos i als punts de vista de les persones amb les que tracta.

Nivell D - Genera credibilitat. Persuadeix i prepara alternatives de resposta. Genera credibilitat, negocia i persuadeix adaptant-se a les diferents persones amb les que tracta. Prepara alternatives de resposta. Col·labora amb tercers per a persuadir-los.

Nivell E - S'anticipa a l'impacte i actua. Utilitza estratègies complexes per influir. Utilitza diverses tàctiques interrelacionades per influir, elaborant argumentacions complexes, especialment preparades per produir un impacte determinat en els altres anticipant-se a la seva reacció. Busca aliats i gestiona correctament la informació.

3. Efectivitat i assoliment de resultats. Fer un bon treball, aconseguir els objectius fixats i superar els estàndards establerts, cercant noves maneres per a la millora contínua dels resultats.

Nivell A - Fa bé les tasques encomanades. Desenvolupa les tasques encomanades seguint els procediments establerts i compleix els estàndards de qualitat i quantitat esperats. Fa bé el seu treball.

Nivell B - Assoleix els resultats, aportant un valor afegit. Assoleix millors resultats dels esperats del seu lloc de treball perquè n'augmenta la seva quantitat o qualitat, gràcies a potenciar el rendiment dels recursos que disposa.

Nivell C - Fixa objectius reptadors. Fixa objectius ambiciosos i reptadors, assolibles si incorpora noves maneres de fer (mètodes, processos, eines) que millorin els resultats del seu propi treball.

Nivell D - Assoleix un alt rendiment en el seu grup. Assoleix un alt rendiment en referència als estàndards de quantitat i qualitat esperats en el seu Servei ó Unitat.

Nivell E - Assoleix objectius heterogenis amb equips transversals. Assoleix objectius complexes amb impacte per al conjunt de l'Organització mitjançant equips heterogenis i equips de treball transversals.

4. Gestió d'emocions. Identificar les emocions i l'efecte que tenen, per tal de gestionar-les adequadament, tot considerant el seu impacte.

Nivell A - Controla les seves emocions. Demuestra un comportament calmat i respectuós en l'entorn de treball, actua de manera controlada davant de les persones usuàries i del propi equip.

Nivell B - Comprèn les emocions dels altres. Comprèn els sentiments i emocions de les diferents persones usuàries, a fi d'intervenir per millorar la seva satisfacció.

Nivell C - Transmet confiança. Gestiona les pròpies emocions adequadament. Demuestra un comportament coherent i equilibrat que tranquil·litza a les persones amb les que interactua, transmetent-li confiança en les actuacions. Aborda les emocions dels altres amb empatia i actitud de suport. No "sobre-reacciona" en situacions crítiques pel nivell de tensió que generen.

Nivell D - Gestiona les emocions de l'equip. Gestiona les emocions de l'equip, especialment per abordar situacions adverses: fomenta la visió constructiva, dosifica la comunicació, assumeix la responsabilitat. Recolza a l'equip i promou la creació d'un bon clima laboral.

Nivell E - Anticipa i gestiona l'impacte emocional de les actuacions. Avalua, de forma anticipada, l'impacte emocional que poden provocar les decisions i actuacions en l'Organització i l'entorn; defineix el pla d'implantació per gestionar millor la repercussió emocional. En situacions de incertesa, gestiona les pròpies emocions.

5. Millora i aprenentatge permanents. Estar sempre al dia en la seva professió i, periòdicament, es planteja el què i el com de la seva activitat professional, amb l'objectiu de suggerir i incorporar millores que aportin més valor en les actuacions i processos de treball.

Nivell A - Incorpora bones pràctiques. Observa i identifica bones pràctiques i les aplica per millorar la qualitat del seu treball.

Nivell B - Replanteja metodologies per millorar-les. Replanteja i analitza l'eficàcia de les rutines i metodologies no establertes per protocol i posa en pràctica noves praxis que millorin la qualitat del seu treball.

Nivell C - Difon el coneixement i realitza propostes innovadores. De manera proactiva, es manté sempre al dia en la seva disciplina, incorporant pràctiques innovadores en el seu repertori, per aplicar la més adient en cada situació. Comparteix el nou coneixement i proposa l'actualització de protocols existents.

Nivell D - Actua com a referent tècnic i fomenta la innovació. Actua com a referent tècnic. Participa i impulsa accions per multiplicar el coneixement en l'Organització, és a dir, promou la gestió del coneixement. Implica a l'equip en l'actualització i fomenta la millora contínua vinculada a resultats.

Nivell E - Impulsa i implanta la innovació. Impulsa projectes de innovació o de recerca que simplifiquen els sistemes. Implanta plans de millora, assegurant que tenen repercussió efectiva sobre els resultats i que es consoliden. Utilitza vies per estar al dia en les tendències de gestió i direcció, així com del sector, i valora adaptar les que són beneficioses per l'Organització.

6. Planificació, organització i priorització. Organitzar i planificar les tasques, pròpies i de l'equip, per assolir les fites definides, en base a les accions a desenvolupar, les prioritats, els temps i recursos disponibles, a fi d'optimitzar-los, assegurant un servei efectiu i de qualitat.

Nivell A - Ordre en l'activitat diària. Realitza l'activitat diària d'acord amb el pla de treball que se li facilita, modificant-lo per respondre a les demandes de les persones usuàries. Treballa de forma ordenada.

Nivell B - Organitza la jornada considerant les prioritats. Estableix el pla de treball diari per garantir respondre a les activitats programades i noves demandes, considerant l'ordre de prioritats.

Nivell C - Planifica i gestiona imprevistos. Optimitza el temps i l'ús de recursos. S'organitza i respon a les necessitats del Servei ó Unitat, per assolir els objectius en el temps establert, gestionant els imprevistos i atenent les prioritats. Estableix processos per treballar de forma sistemàtica.

Nivell D - Estableix plans de treball efectius. Planifica la implantació de projectes tècnics i de millora. Organitza a l'equip per tal que treballi amb eficàcia per assolir els objectius, considerant diferents temporalitats i en fa el seguiment.

Nivell E - Planifica estratègies a mig i llarg termini. Defineix els plans d'actuació per assolir els objectius a mig i llarg termini, de la seva àrea i en coordinació amb d'altres. Fa un seguiment dels indicadors de procés i resultats, impulsant actuacions correctives quan identifica desviacions.

7. Visió global. Pensar i actuar amb visió transversal. Compren les situacions en tot el seu conjunt, identificant les relacions de interdependència entre informació o fets aparentment no vinculats i actuant en conseqüència, considerant les repercussions que se'n poden derivar.

Nivell A - Identifica la tasca com a part d'un procés. Identifica i comprèn que la seva actuació forma part d'un procés més ampli i actua en conseqüència.

Nivell B - Identifica la interdependència de la informació. Analitza la informació de forma global i identifica que existeix interdependència entre fets aparentment independents. Coneix el procés de l'organització del que forma part la seva tasca i actua considerant l'impacte que aquesta té sobre altres.

Nivell C - Valora amb visió multidisciplinària i temporal. Valora les situacions en conjunt (a nivell multidisciplinària i temporal) i actua considerant de forma integrada tots aquests factors que l'afecten.

Nivell D - Actua amb perspectiva de Centre (Hospital, SAP o equivalent). Valora les situacions considerant com afecta al Centre (Hospital, SAP o equivalent) al que pertany.

Nivell E - Actua des de la perspectiva de l'ICS. Valora les situacions des d'una perspectiva global (de l'ICS i el seu àmbit d'influència), tenint en compte la influència de l'entorn.

COMPETÈNCIES EXCLUSIVES DE COMANDAMENT

1. Desenvolupament de persones i d'equips. Identificar les potencialitats i les necessitats de desenvolupament del seu equip de treball, oferint a les persones que el formen els mitjans (formació, suport, oportunitats, entorn i experiències) més adients per tal que pugui millorar i convertir-se en un equip d'alt rendiment.

Nivell C - Anima i ajuda en el curt termini. Informa a l'equip de les activitats de desenvolupament adients. Anima a les persones del seu equip a adoptar un paper actiu en el seu desenvolupament professional. Fa suggeriments, informa a cada persona del seu equip de les activitats de desenvolupament adients i ofereix ajuda en el curt termini.

Nivell D - Proporciona suport. Proporciona suport directe i dóna feedback a les persones del seu equip de les seves realitzacions, per tal de millorar el seu desenvolupament professional. Desenvolupa a l'equip propi. Acorda objectius de millora i plans concrets.

Nivell E - Crea un entorn de desenvolupament individual i d'equip d'alt rendiment. Crea un entorn de treball que afavoreix el desenvolupament competencial de les persones del seu equip. Desenvolupa equips d'alt rendiment

2. Direcció de persones i d'equips. Capacitat d'aconseguir que la feina es realitzi a través dels altres, fent servir el cicle de direcció (organització, planificació, control) de manera oportuna.

Nivell C - Organitza, assigna i supervisa. Organitza, prioritza i assigna la feina de l'equip, i supervisa el seu acompliment.

Nivell D - Estableix criteris de treball, delega i guia. Estableix els criteris de treball, resolent les situacions o dificultats que es puguin plantejar en vers la tasca. Delega responsabilitats i guia al seu equip de treball cap a l'assoliment dels objectius encomanats.

Nivell E - Construeix cultura d'assoliment i propicia valor afegit als objectius. Construeix una cultura orientada al assoliment en la seva unitat organitzativa que propicia un valor afegit als objectius i tasques encomanades.

3. Lideratge. Capacitat per transmetre il·lusió i compromís entre els membres d'un equip creant un clima de diàleg, cooperació i suport. Aconseguir que l'equip segueixi les seves directrius i l'identifiqui com un exemple a seguir.

Nivell C - Està proper i ajuda a afrontar els obstacles. Està proper a les persones del seu equip, els ajuda a afrontar els obstacles i els impulsa perquè realitzin correctament la seva feina.

Nivell D - Guia i aconsella. Promou un clima constructiu. Guia al seu equip de treball i utilitza la seva experiència per a oferir-los ajuda i consell. Promou una atmosfera constructiva i estimula relacions positives entre els membres del seu equip.

Nivell E - Promou el compromís i la col·laboració per assolir una missió comuna i uns objectius mutus. Conduex a les persones del seu equip cap a una participació compromesa. Promou un ambient de treball en el qual les persones col·laboren en una missió comuna i objectius mutus.

4. Pensament estratègic. Identificar com ha de respondre l'ICS, de forma idònia, després de comprendre l'evolució de l'entorn i les oportunitats que pot generar.

Nivell C - Coneix l'evolució del sector. Sap vers on evoluciona el seu àmbit d'actuació, dins i fora de l'Organització. Respon a les noves tendències, incorporant noves maneres de fer que milloren l'actuació del Servei ó Unitat.

Nivell D - Anticipa necessitats. S'anticipa a les necessitats futures de l'Organització i de la població, en el seu àmbit professional, proposa noves vies d'actuació, en coherència amb l'estratègia de l'Organització.

Nivell E - Participa en el disseny de l'estratègia. Anticipa situacions i escenaris futurs de l'ICS i de l'entorn. Realitza propostes per desenvolupar a l'ICS que permetran aprofitar les oportunitats que es generin a mig i llarg termini. Coneix bé els punts forts i febles propis respecte a l'entorn.

Nivell de les competències de cada categoria professional

categoria professional	Zeladors i hoteleria	Funcions de suport administratiu	Funcions sanitàries CFGM	Suport tècnic i oficis	Funcions sanitàries CFGS	Funcions sanitàries nivell Diplommat: Infermeria	Llevadores	Treball Social	F. Caràcter tècnic: Àrees de suport	F. Sanitàries nivell Llicenciat	F. Comandaments: Gestió i Serveis	F. Comandaments: Àrea Sanitària	Direccions Sanitàries	Direccions funcionals i sotsdireccions
Adequació al canvi i flexibilitat	A	B	B	B	B	C	C	B	C	C	D	D	E	E
Compromís amb l'ICS	A	B	B	A	B	C	C	C	C	C	D	D	E	E
Orientació al Servei	A	B	B	B	B	C	C	C	B	C	D	D	E	E
Treball en equip i cooperació	A	B	B	B	B	C	C	C	C	C	D	D	D	E
Capacitat resolutiva i presa de decisions	A	B	A	B	A	C	C	B	C	C	D	D	D	E
Comunicació i persuasió	A	B	B	A	A	C	C	C	B	D	D	D	E	E
Efectivitat i assoliment de resultats	A	B	A	B	B	C	C	B	C	C	D	D	E	D
Gestió d'emocions	A	B	B	A	B	C	C	C	B	C	D	D	D	E
Millora i aprenentatge permanents	A	B	A	B	B	C	C	C	C	D	D	D	E	E
Planificació, organització i prioritització	A	B	A	B	B	C	C	C	C	C	D	D	D	E
Visió global	A	B	A	B	B	B	B	C	C	C	D	D	E	E
Desenvolupament de persones i d'equips											D	D	E	E
Direcció de persones											D	D	D	E
Lideratge											D	D	E	E
Pensament estratègic											C	D	D	E