

**Evaluación del Desempeño. Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Jaén. 2013-2014**



**Servicio de Personal y Organización Docente**

**OCTUBRE 2013**

## 1. NOTA PREVIA

La evaluación de competencias pretende ser un sistema, continuo y correlacionado, de actividades cuya finalidad esencial es el desarrollo y reconocimiento de la actividad profesional de las personas que integran el colectivo del Personal de Administración y Servicios. La actual evaluación es la tercera que, con ésta u otra metodología, se desarrolla en nuestra universidad, tras las efectuadas en los años 2009 y 2011. En su conjunto todas se vinculan al cumplimiento de las acciones recogidas en el *Acuerdo sobre complemento de productividad y mejora y calidad de los servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía* y en particular la presente a satisfacer la necesidad de los empleados de someterse a una evaluación del desempeño de carácter individual, para la superación y mantenimiento e los efectos económicos asignados al cuarto tramo del mencionado acuerdo, siendo sus efectos aplicables hasta la próxima evaluación.

## 2. OBJETIVO

El presente proceso de evaluación pretende continuar con la implantación y ejecución de un sistema objetivo en el procedimiento evaluatorio sobre el desempeño profesional del Personal de Administración y Servicios, enmarcado en la planificación estratégica de la Universidad de Jaén y, más concretamente, en los ámbitos de evaluación de resultados, buenas prácticas y rendimientos objetivos, así como la gestión del cambio.

La Gerencia y los órganos de representación de los trabajadores han negociado el sistema y método de evaluación a realizar en este proceso, alineados con los objetivos y estrategias que, en materia de recursos humanos y de sistemas de calidad, vienen siendo implementadas por la Universidad de Jaén. Podemos concretar los objetivos más relevantes en los siguientes:

- Posibilitar, junto al desarrollo de otras acciones, el cumplimiento, en el año 2013, del mantenimiento de superación del cuarto nivel establecido en el *“Acuerdo sobre complemento de productividad y mejora y calidad de los servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía”*, de mayo de 2007, que establece que lo mantendrán quienes “superen una evaluación del desempeño de carácter individual”.
- Ser un elemento que contribuya a la extensión de una cultura de gestión excelente y particularmente en el marco del Proyecto EFQM de la Universidad de Jaén, específicamente para el criterio “Personas”.
- Continuar instrumentalizando sistemas de evaluación de las actividades de gestión conforme al principio establecido en la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público que, en su art. 20, recoge que “Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados”, en este caso, y de conformidad con la mencionada norma orientado “a la percepción de las retribuciones complementarias”.

- Seguir contribuyendo a la implantación, en la Universidad de Jaén, de un sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos basado en las competencias profesionales, uno de los objetivos operativos del actual modelo de financiación de las Universidades Públicas Andaluzas.
- Contribuir al necesario alineamiento entre la planificación estratégica y la prestación del servicio que realiza el Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Jaén, mediante el desarrollo progresivo de una herramienta de evaluación de competencias y resultados.

### 3. ETAPAS DE EVALUCIÓN

- **AÑO 2013.** Durante el ejercicio 2013 se procederá a realizar una evaluación del desempeño en los términos recogidos en este documento.
- **AÑOS 2014.** A lo largo de esta anualidad se procederá al diseño e implantación de un sistema que permita facilitar la adquisición y desarrollo, tanto de la competencia evaluada en el año anterior como de los distintos elementos que integran la valoración del rendimiento.

Para ello, durante el primer trimestre del año 2014, el Servicio de Personal y Organización Docente, junto con los órganos de representación del P.A.S. de la Universidad de Jaén, presentarán a la Gerencia planes de desarrollo personal que contengan los procedimientos, técnicas y herramientas indispensables para el correcto impulso, seguimiento y evaluación continua de los participantes en dichos planes.

En todo caso, se garantizará para aquellas personas que, no habiendo superado la evaluación practicada en el año 2013, hayan obtenido una valoración positiva en el cumplimiento de su plan de desarrollo, el abono de las retribuciones dejadas de percibir en el año 2013 vinculadas al cuarto tramo de productividad.

### 4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

El mencionado art. 20 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público señala que “La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados”. Acorde con este imperativo, la evaluación a realizar durante el año 2013 se centrará en dos criterios de evaluación fundamentales:

- La valoración de la conducta profesional de los empleados, observada a través de sus comportamientos laborales y plasmados para este proceso en la evaluación de la

competencia estratégica “Adaptabilidad al cambio”, según el sector al que corresponda cada puesto (Ver Anexo).

- La medición del rendimiento o logro de resultados de los empleados, observada a través de su contribución al desarrollo del conjunto de tareas de su unidad y su implicación en el proceso de consecución de los objetivos comprometidos por la misma.

Tanto en el supuesto de la competencia a valorar, como del logro de resultados analizados, se presentan (Ver Anexo) estructurados en cuatro niveles de despliegue. A su vez, cada nivel se compone de cuatro o cinco comportamientos profesionales, todos de igual peso dentro de cada nivel. A cada comportamiento se le aplica una escala de cinco valores (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre). El grado de desempeño alcanzado vendrá determinado por la media aritmética ponderada según el valor asignado a los comportamientos de cada nivel y se considerará superado el proceso evaluativo cuando dicho resultado final se halle comprendido, al menos, entre el 40 y el 50% del máximo valor posible a alcanzar, esto es el nivel 2 dentro de los cuatro posibles. Este valor deberá alcanzarse tanto en la valoración de la competencia como del logro de resultados, caso contrario se considerará no superada la evaluación.

El personal fijo que lleve prestando servicios en la Universidad de Jaén un tiempo inferior a un año y el personal interino o con contrato laboral temporal, con independencia de la unidad donde en la actualidad se encuentre destinado y del tiempo de prestación de servicio, será evaluado mediante el sistema de top down (evaluación por el superior), referido a la competencia “Adaptabilidad al cambio” y al cumplimiento de las tareas de su puesto de trabajo.

Al inicio del proceso de evaluación, por parte del Servicio de Personal y Organización Docente, se facilitarán todas las instrucciones e información necesaria para la comprensión y correcta ejecución de la metodología de evaluación.

## 5. ÁMBITO DE DESARROLLO

Deberán ser evaluados y, en su caso evaluar, la totalidad del personal de administración y servicios de la Universidad de Jaén que ostenten la condición de funcionario o personal laboral, que perciban sus retribuciones con cargo al capítulo I de los Presupuestos de la Universidad de Jaén, en situación administrativa de servicio activo o de comisión de servicios en nuestra institución, todo ello referido a la fecha de inicio del proceso de valoración.

Tanto evaluarse como actuar como evaluador se considerará obligatorio y la no participación en el proceso supone la exclusión del percibo de complemento de productividad en los términos redactados en el “Acuerdo sobre complemento de productividad y mejora y calidad de los servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía”. Ningún miembro del personal de administración y servicios podrá actuar como evaluador si no es, a su vez, evaluado en este proceso.

El ámbito temporal de valoración vendrá referido al periodo comprendido contenido entre enero de 2011 y la fecha de realizarse la evaluación.

## 6. METODOLOGÍA Y SISTEMA DE EVALUACIÓN

Todo el proceso será coordinado desde la Jefatura del Servicio de Personal y Organización Docente, encargándose de activar la aplicación informática de evaluación, Meta 4 People Net, parametrizándola, realizando la carga inicial de datos y el tratamiento y revisión de los resultados obtenidos. Se requerirá la participación del Servicio de Informática en el proceso de implantación y desarrollo del software y del Servicio de Planificación y Evaluación, como apoyo, si se estima necesario, en el proceso de asesoramiento y análisis estadístico de la información.

Como sistema de evaluación, la Universidad de Jaén opta por la utilización del conocido como Evaluación Multi-feedback o Evaluación 360º, con la matización de que la mencionada técnica se ha adaptado a las características estructurales, posibilidades técnicas y grado de madurez de nuestra organización y sus empleados.

Esta modalidad de evaluación supone que cada empleado es valorado por aquellas personas que trabajan junto a él, bien físicamente, bien en el marco de idénticos procesos de unidad o transversales, por lo que la relación en un mismo entorno laboral se encuentra garantizada. A tales efectos, toda persona realizará una autoevaluación y será evaluada, además, por cinco empleados: su jefe de unidad, según lo establecido en las relaciones de puestos de trabajo; su superior funcional; dos empleados de su mismo nivel organizativo y un empleado de inferior nivel jerárquico y con el que se colabore asiduamente. En su conjunto, todos estos evaluadores constituyen el equipo de valoración.

Todas las evaluaciones tendrán el mismo peso, no ponderándose los resultados, sino que se realizará una media aritmética de todas las valoraciones, incluida la obtenida en la autoevaluación. Por tanto, la valoración media final es lo que determinará el nivel alcanzado por cada evaluado.

No obstante, en los supuestos en que la valoración realizada por el empleado en el proceso de autoevaluación en lo referido al cuarto nivel de despliegue, en alguno o en todos los comportamientos que lo integran, se sitúe en el máximo valor (siempre) requerirá su validación mediante informe personalizado de su jefe de unidad.<sup>1</sup> En caso de no validación por el superior, no se tendrá en cuenta en la valoración global del equipo de valoración la efectuada por el empleado.

Los equipos de valoración se diseñarán en el marco de la unidad administrativa donde el evaluado presta sus servicios y serán determinados por la Gerencia a propuesta de los jefes de unidad. Éstos, en ningún caso, podrán difundir la composición de los distintos equipos de valoración. En los supuestos de haberlos prestado en dos o más unidades durante el periodo temporal de evaluación, la Gerencia determinará aquella a la que se circunscribirá el empleado a estos efectos.

La Gerencia podrá alterar tanto la composición como el número de componentes de cada equipo de valoración, en función de las peculiaridades que se presenten en cada unidad o

---

<sup>1</sup> *Este informe deberá avalar esa valoración, mediante la descripción de ejemplos concretos de prácticas profesionales en los que han sido observados los comportamientos evaluados y, en su caso, debiendo ser documentados. En estos supuestos se recomienda que, previa a efectuar la valoración, el empleado mantenga una reunión con su responsable al objeto de recabar y consensuar el mencionado informe positivo.*

tipología de puestos de trabajo, siempre que quede garantizada la fiabilidad de la evaluación y previo informe con los órganos de representación de los trabajadores.

En el supuesto del personal de administración y servicios, destinado en las unidades departamentales, junto a la autoevaluación de cada uno de ellos, se realizará la evaluación de la competencia "Adaptabilidad al cambio" por parte de tres miembros del personal docente del departamento correspondiente, incluido su Director. En el caso de la medición del rendimiento o logro de resultados, ésta será evaluada por dos integrantes del personal de administración y servicios destinado en el ámbito departamental del evaluado o en cualquier otro departamento de la universidad.

## **7. SISTEMA DE GARANTÍAS Y REVISIÓN**

Todos los participantes en los equipos de valoración deberán guardar sigilo sobre el sentido y carácter de la evaluación, por lo que sus valoraciones y la identidad de los empleados a los que evalúan sólo serán conocidas por ellos y no podrán difundirlas por ningún medio. Cualquier actuación contraria a este principio se someterá a lo estipulado en el régimen disciplinario correspondiente y conllevará la correspondiente apertura de expediente informativo.

Al conjunto de informaciones y datos relativos a este proceso, sólo tendrán acceso los funcionarios del Servicio de Personal y Organización Docente encargados de la gestión del mismo. La difusión o tratamiento inadecuado de la mencionada información por su parte se someterá a lo estipulado en el régimen disciplinario correspondiente y conllevará la apertura de expediente informativo.

Finalizada la evaluación y obtenidos los resultados, se comunicará a cada empleado el nivel alcanzado y se abrirá un plazo para la presentación de posibles alegaciones por parte de los evaluados. En el proceso de reclamación, los interesados podrán solicitar la realización de una reunión a la que asistirán tanto él como su jefe de unidad, Gerente y Jefe del Servicio de Personal y Organización Docente, donde se le expondrán los resultados desagregados de su evaluación. A la misma, podrá acudir, a solicitud del empleado, un miembro del P.A.S. propuesto por él y designado por el correspondiente órgano de representación unitario. La aprobación final de la evaluación corresponderá a la Gerencia, una vez informados los órganos de representación de los trabajadores, y todo ello sin menoscabo de los recursos administrativos que procedan.

En el plazo máximo de un mes desde la finalización del proceso evaluatorio, los empleados que no lo hayan superado, mantendrán una primera reunión con su jefe de unidad y el Gerente, o en su defecto el Jefe del Servicio de Personal y Organización Docente, donde se analizarán las posibles causas que han originado la evaluación negativa y se propondrán por acuerdo suscrito por todas las partes la activación de medidas de corrección o la elaboración de un plan de mejora personal.

## **8. CONSIDERACIONES FINALES**

Como ya se ha señalado en otros procesos evaluativos de la Universidad de Jaén, conviene resaltar que no nos encontramos ante un elemento coercitivo, ni punitivo, sino por el

contrario ante un factor claramente motivador, reconocido en la propia norma como un derecho de los empleados públicos, en su vertiente instrumental en los procesos de promoción en la carrera, provisión y mantenimiento de los puestos de trabajo, así como para la determinación de parte de las retribuciones complementarias vinculadas a productividad. Se trata, por tanto, de reconocer la óptima conducta profesional de los empleados de la Universidad de Jaén y que el propio trabajador conozca como está desarrollando su actividad laboral y como ésta es percibida por su entorno, para potenciarla o en su caso modificarla.

## ANEXO

Sector C		
Adaptabilidad al cambio		Cód. C01.C
<p>Adecuarse a las modificaciones del entorno de la Universidad, alterando comportamientos y actuaciones, interiorizándolos, manteniendo niveles óptimos de eficacia y eficiencia profesional.</p>		
<b>N I V E L E S</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propone y acepta la realización de acciones que faciliten la implantación de cambios en sus objetivos y sistemas de trabajo.</li> <li>✓ Percibe el cambio modificando los procesos y procedimientos de su unidad conforme las demandas del nuevo contexto se lo van requiriendo.</li> <li>✓ Sensibiliza a su equipo de trabajo ante los cambios organizativos, facilitando su adaptación a los nuevos intereses de la Universidad.</li> <li>✓ Se muestra receptivo ante la implantación de nuevos métodos de trabajo, aceptando con disciplina las nuevas responsabilidades sobrevenidas</li> </ul>
	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promueve acciones que permitan alcanzar los niveles de flexibilidad y competitividad esperados.</li> <li>✓ Valora positivamente el cambio adaptando sus objetivos y servicios a las nuevas necesidades generadas.</li> <li>✓ Ayuda a su equipo de trabajo a entender y a aceptar el cambio sin considerarlo un componente perjudicial para su actividad laboral.</li> <li>✓ Se muestra disponible para trabajar en situaciones diversas, asumiendo con satisfacción las nuevas responsabilidades que se le solicitan</li> </ul>
	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establece planes de mejora permitiendo mantener niveles adecuados de calidad en los servicios que presta su unidad frente al cambio.</li> <li>✓ Contribuye al cambio diseñando estrategias ajustadas a las nuevas necesidades de la Universidad.</li> <li>✓ Orienta a su equipo de trabajo para adaptarse con espíritu constructivo a las tendencias del entorno.</li> <li>✓ Considera la asunción de nuevas responsabilidades en su área como un elemento que le brinda oportunidades de desarrollo personal y profesional.</li> </ul>
	<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analiza las tendencias del entorno identificando oportunidades que permitan incrementar los niveles de flexibilidad y competitividad de la Universidad.</li> <li>✓ Programa y establece acciones encaminadas a minimizar la posible influencia negativa del entorno en la estrategia y objetivos de la Universidad</li> <li>✓ Asimila el cambio generando en su equipo de trabajo una actitud proactiva ante el mismo.</li> <li>✓ Busca enriquecerse profesionalmente actuando ante situaciones diversas y en campos laborales polivalentes y multivalentes.</li> </ul>

Sector B		
Adaptabilidad al cambio		Cód. C01.B
Adecuarse a las modificaciones del entorno de la Universidad, alterando comportamientos y actuaciones, interiorizándolos, manteniendo niveles óptimos de eficacia y eficiencia profesional.		
N I V E L E S	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acepta las modificaciones en su unidad que le son propuestas, derivadas de los cambios estratégicos de la organización.</li> <li>✓ Se interesa por los cambios estratégicos de la Universidades, amoldándose a los nuevos objetivos y sus repercusiones en su unidad</li> <li>✓ No se opone a los requerimientos de adaptación cognitiva y metodológica impuesta por los cambios de la organización.</li> <li>✓ Se sensibiliza ante las nuevas responsabilidades que les son transmitidas por sus superiores y las traslada a su equipo de trabajo.</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se informa y apoya la estrategia de la organización y hace propios los nuevos valores y sistemas.</li> <li>✓ Se adapta sin dificultad a los cambios derivados de la nueva estrategia de la Universidad, preparando nuevos métodos y estructuras de trabajo</li> <li>✓ Transmite sus conocimientos y estímulos entre el personal integrante de su unidad, reportándoles signos de tranquilidad y conformidad ante el cambio.</li> <li>✓ Afronta las modificaciones en su área asumiendo las responsabilidades requeridas para ello y/o integrándose en los equipos de trabajo necesarios</li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contribuye con sus aportaciones a los cambios del entorno organizacional y laboral, sin necesidad de ser requerido para ello.</li> <li>✓ Fortalece entre los integrantes de su equipo de trabajo la imagen del cambio como un elemento que aporta valor a la actividad laboral de la unidad.</li> <li>✓ Adapta por iniciativa propias sus conocimientos y los aplica en el rediseño de sus procesos para afrontar los nuevos condicionantes del entorno</li> <li>✓ Colabora con iniciativa con sus superiores en la implantación de los nuevos objetivos de la Universidad.</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propone a sus superiores y a su unidad nuevas estrategias, diseñando nuevos esquemas de trabajo que se anticipen a los cambios de la organización.</li> <li>✓ Es un referente en su unidad como elemento promotor y motivador de la necesidad del cambio en las estrategias y los procesos de trabajo, modificándolos sin alterarse la calidad en la prestación del servicio.</li> <li>✓ Considera los cambios estratégicos como una oportunidad para su unidad y un nuevo reto en su actividad profesional.</li> <li>✓ Apoya a sus superiores, con mentalidad crítica, constructiva y cooperativa, en la toma de decisiones para anticiparse a los nuevos entornos de la organización.</li> </ul>

Sector A		
Adaptabilidad al cambio		Cód. C01.A
Adecuarse a las modificaciones del entorno de la Universidad, alterando comportamientos y actuaciones, interiorizándolos, manteniendo niveles óptimos de eficacia y eficiencia profesional.		
N I V E L E S	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Admite las modificaciones de su entorno de trabajo originadas en los cambios estratégicos de la Universidad.</li> <li>✓ Incorpora a su actividad laboral las nuevas tecnologías y procedimientos cuando así se le indica, participando a su vez en las actividades formativas que se le demandan.</li> <li>✓ Mantiene estándares de calidad cuando se implementan nuevos sistemas de trabajo.</li> <li>✓ Acepta las sugerencias de compañeros y superiores para actualizar sus conocimientos ante los cambios del entorno laboral.</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interviene activamente en la modificación de los procedimientos y tareas manifiestamente ineficaces u obsoletas.</li> <li>✓ Acepta los cambios producidos en su entorno organizacional y de su unidad y se involucra con espíritu constructivo en el proceso de adaptación.</li> <li>✓ Implementa sin indecisiones las instrucciones de sus superiores que conlleven alteraciones de sus protocolos de trabajo.</li> <li>✓ Es consciente de la certeza de que se han de producir cambios en su entorno laboral, los interioriza y adapta sus conocimientos para minimizar su impacto.</li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se informa sobre los cambios estratégicos de la Universidad y los considera como un elemento dinamizador de su actividad laboral.</li> <li>✓ Formula, ante sus superiores y compañeros, la necesidad de realizar adaptaciones tecnológicas o procedimentales probadas con éxito en otros entornos laborales.</li> <li>✓ Es un elemento facilitador del cambio, capacitándose y renunciando con convicción a procesos de trabajo no adaptados a las nuevas situaciones.</li> <li>✓ Colabora con sus superiores en la difusión de la adaptación a los cambios como un elemento fundamental en entornos de calidad organizacional</li> </ul>
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifica, con suficiente anticipación, los cambios estratégicos de la Universidad, proponiendo a sus superiores modificaciones en sus procesos de trabajo.</li> <li>✓ Por su aptitud abierta frente a la incertidumbre se propone, con el respaldo de compañeros y superiores, para participar en acciones de reingeniería de procesos afectados por cambios estratégicos.</li> <li>✓ Reacciona con rapidez y criterio ante las modificaciones, esperadas o no, de sus condiciones de trabajo</li> <li>✓ Facilita y transmite, a superiores y compañeros, sugerencias y proposiciones para adaptarse a nuevos entornos tecnológicos, organizacionales y de clima laboral.</li> </ul>

## Rendimiento y logro de resultados

Cód. R01.

Contribuir al desarrollo del conjunto de tareas de su unidad y su implicación en el proceso de consecución de los objetivos comprometidos por la misma.

N I V E L E S	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realiza el conjunto de sus tareas y actividades con un nivel aceptable de desarrollo y cumplimiento.</li> <li>✓ Conoce los procesos de su unidad y, en ocasiones, comenta entre sus compañeros o traslada a sus superiores, posibles modificaciones de los mismos o de las dinámicas de trabajo.</li> <li>✓ Ha manifestado su compromiso con el desarrollo de objetivos contenidos en el "Acuerdo sobre complemento de productividad y mejora y calidad de los servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía".</li> <li>✓ Es consciente de la necesidad de realizar mediciones referidas al desarrollo de los procesos y cumplimiento de los objetivos y compromisos de calidad de su unidad.</li> <li>✓ Asiste y abandona su puesto de trabajo en los horarios establecidos por la Universidad</li> </ul>
	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumple con sus tareas y responsabilidades, colaborando, además, en el conjunto de las actividades de su equipo de trabajo, incluso, aunque no le correspondan realizarlas.</li> <li>✓ Se ofrece para participar en actividades de mejora desarrolladas en la unidad y en caso de no tomar parte acepta incrementar su carga de trabajo para que otros cooperen en esas acciones de mejora.</li> <li>✓ Se informa sobre los objetivos para la mejora de calidad en la gestión contenidos en los distintos proyectos desarrollados en la Universidad de Jaén y ha contribuido, cuando se le ha requerido, para lograr su consecución.</li> <li>✓ Participa en las acciones de medición de los indicadores vinculados a sus procesos de trabajo y objetivos de su unidad.</li> <li>✓ Se ausenta de su puesto de trabajo bajo causa justificada o amparada en la normativa de aplicación en la Universidad de Jaén</li> </ul>
	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se propone para la realización de actividades de su ámbito profesional, aunque no sean inherentes a las de su puesto o equipo de trabajo</li> <li>✓ Interviene activamente en los grupos de mejora que se despliegan en su unidad y contribuye con sus aportaciones a la consecución de sus objetivos</li> <li>✓ Ha colaborado activamente en los equipos de trabajo encargados de implementar los objetivos contenidos en los distintos proyectos de mejora de calidad en la gestión desarrollados en la Universidad de Jaén.</li> <li>✓ Coopera en el diseño de los indicadores de calidad y gestión de su unidad, para que puedan ser comprendidos y utilizados por todos sus integrantes.</li> <li>✓ Acepta la necesidad de flexibilizar sus derechos sobre permisos y licencias y coordinarlos con las necesidades del servicio y la concurrencia con los derechos de su equipo de trabajo.</li> </ul>
	<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es un referente para sus superiores y compañeros como modelo de empleado en su perfil profesional.</li> <li>✓ Ha liderado, de manera formal o informal, a uno o varios grupos de trabajo para la realización de acciones de mejora en su unidad.</li> <li>✓ Impulsa, con sus acciones y capacidad motivadora, la constitución y desarrollo de los equipos de trabajo encargados de implementar los objetivos contenidos en los distintos proyectos de mejora de calidad en la gestión desarrollados en la Universidad de Jaén.</li> <li>✓ Revisa, diseña y modifica la fiabilidad y precisión de los indicadores vinculados a su actividad profesional.</li> <li>✓ Es reconocido por sus compañeros por presentar índices de absentismo laboral muy por debajo de la media de su unidad.</li> </ul>

<b>Grupos de Puestos para la gestión por competencias.</b>	
<b>Grupo de Puesto</b>	<b>Denominación de Puestos</b>
<b>SECTOR C</b>	
1	Asesor Jurídico
	Jefe de Servicio
	Director de Biblioteca
	Titulado Superior con complemento dirección
<b>SECTOR B</b>	
2	Jefe de Gabinete de Rectorado
	Jefe de Sección
	Jefe de Planificación y Coordinación
	Jefe de Secretaria
	Encargado de Equipo
	Encargado de Equipo de conserjería
	Subdirector de Biblioteca y Admón. del Sist. Informático
	Titulado Grado Medio Deportes
	Jefes de Unidad
3	Jefe de Gabinete de Consejo Social
	Jefe de Sección de Planificación y Organización de RR.HH.
	Titulados Superiores
	Técnicos Superiores
	Titulados Grado Medio
	Gestor de empleo
	Delineante
	Gestor de Investigación
	Asesores Técnicos
	Técnicos Informáticos
	Técnicos Base
	Responsables
	Bibliotecario
<b>SECTOR A</b>	
4	Jefe de Negociado/Responsable De Gestión
	Gestor Base
	Informático Base
	Bibliotecario Base
5	Secretario/a Apoyo a Órganos de Gobierno
	Jefe del Negociado Dirección de Centro
	Secretario/a de la Presidencia del Consejo Social
6	Jefes Negociados Departamentos e Institutos y Centros de Investigación
7	Puestos Base

<b>Grupos de Puestos para la gestión por competencias.</b>	
<b>Grupo de Puesto</b>	<b>Denominación de Puestos</b>
8	Técnico Especialista de Laboratorio
	Titulado de Grado Medio de Apoyo a la Docencia e Investigación (Departamentos)
	Técnico Especialista de Medios Audiovisuales
	Técnico Especialista de Actividades Culturales
	Técnico Especialista de Artes Gráficas
	Técnico Especialista Deportes
	Técnico Auxiliar de Instalaciones Deportivas
9	Técnicos Auxiliar STOEM
	Técnico Especialista STOEM
10	Técnico Especialista Bibliotecas, Archivos y Museos
11	Conductor Mecánico
12	Técnico Especialista
	Técnico Auxiliar de Conserjería

<b>Grupos de Puestos para la evaluación por competencias.</b>	
<b>Grupo de Puesto</b>	<b>Denominación de Puestos</b>
<b>SECTOR A</b>	
8	Técnico Especialista de Laboratorio
	Técnico Especialista de Medios Audiovisuales
	Técnico Especialista de Actividades Culturales
	Técnico Especialista de Artes Gráficas
	Técnico Especialista Deportes
	Técnico Auxiliar de Instalaciones Deportivas
9	Técnicos Auxiliar STOEM
	Técnico Especialista STOEM
10	Técnico Especialista Bibliotecas, Archivos y Museos
11	Conductor Mecánico
12	Técnico Especialista
	Técnico Auxiliar de Conserjería