

Andrés Mena Morales

Análisis y evaluación de competencias para la
definición de puestos de trabajo:

Trabajo Fin de Grado
dirigido por
Olga Lasaga Millet

Universitat Abat Oliba CEU
Facultad de Ciencias Sociales
Grado en Psicología

2016

No es sabio aquél que sabe muchas cosas sino aquél que sabe cosas útiles
ESQUILO DE ELEUSIS

Resumen

En el siguiente Trabajo de Fin de Grado se hará un breve recorrido por la historia reciente de la gestión de los Recursos Humanos, empezando por el enfoque de rasgos y acabando por el enfoque de competencias en el que se centrará el desarrollo del trabajo. Se verán formas específicas de realizar definiciones de puestos de trabajo y perfiles de exigencias basados en el enfoque de competencias y se creará un diccionario de competencias a raíz de las aportaciones de varios autores.

Finalmente, para completar toda la investigación teórica, se realizará una parte práctica en la que se evaluará a un trabajador en base al diccionario de competencias realizado y a los conocimientos otorgados por la parte teórica del trabajo centrado en la gestión de los Recursos Humanos por competencias. Esta evaluación se llevará a cabo tanto por el propio trabajador evaluado como por parte de su superior y un compañero. De esta manera el resultado de la evaluación del desempeño del trabajador será mucho más objetivo para poder extraer unas valoraciones y conclusiones sobre el trabajo.

Resum

En el següent Treball de Fi de Grau es farà un breu recorregut per la història recent de la gestió dels Recursos Humans, començant per la teoria dels "trets" i acabant per la teoria de les competències en la que es centrarà el desenvolupament del treball. Es veuran formes específiques de realitzar definicions de llocs de treball, perfils d'exigències basats en la teoria de les competències i es crearà un diccionari de competències arrel de les aportacions de diversos autors.

Finalment, per completar tota la investigació teòrica, es realitzarà una part pràctica en la que s'avaluarà a un treballador en base al diccionari de competències realitzat i als coneixements atorgats per la part teòrica del treball que està centrat en la gestió dels Recursos Humans per competències. Aquesta avaluació es durà a terme tant pel propi treballador avaluat com per part d'un superior i un company. D'aquesta manera el resultat de l'avaluació del rendiment serà molt més objectiu de cara a extreure unes conclusions i unes valoracions sobre el treball.

Abstract

On this research we will make a brief tour of the recent history of the management of Human Resources, starting with the trait theory and ending with the competence theory in which we will focus the development of the present work. Specific ways of realizing job definitions and requirements profiles based on competence theory and a dictionary of competencies in the wake of the contributions of several authors will be seen in the theoretical part.

Finally, to complete the entire theoretical research, a practical part in which an employee will be evaluated basing on the dictionary of competencies made and basing on the knowledge provided by the theoretical part of the work focused on competencies management. This evaluation will be carried out both by the employee himself, the employer and a partner. This way, the result of the evaluation will be more objective and useful for the company.

Palabras claves / Keywords

Competencias – Recursos Humanos – Perfil de exigencias – Definición de puestos de trabajo – Enfoque de competencias

Sumario

0. Introducción.....	11
1. Marco teórico	14
1.1 Evolución de la gestión de los Recursos Humanos.....	14
1.1.1 Enfoque de personal vs enfoque de Recursos Humanos.....	14
1.1.2 Evolución del enfoque de rasgos al enfoque de competencias.....	16
1.2 Definición de puestos de trabajo.....	18
1.2.1 Beneficios del análisis de puestos de trabajo.....	19
1.2.2 Enfoques en el análisis de puestos de trabajo.....	22
1.2.3 Métodos de obtención de datos en el análisis de puestos de trabajo.....	24
1.3 Perfil de exigencias.....	25
1.3.1 Los perfiles psicométricos.....	25
1.3.2 Los perfiles de exigencias basados en competencias.....	26
1.4 Competencias profesionales	30
1.5 La gestión de Recursos Humanos por competencias.....	32
1.5.1 Clasificación de las competencias.....	35
1.5.2 Diccionario de competencias.....	38
1.5.3 Los programas de capacitación.....	51
2. Marco práctico.....	54
2.1 Metodología.....	54
2.2 Análisis de la evaluación de un trabajador según el método Feedback.....	55
2.3 Definición de puesto de trabajo: Técnico de selección IT en la empresa Malthus Darwin.....	58
3. Conclusiones.....	65
4. Bibliografía.....	69
5. Anexo.....	72

0. Introducción

En el siguiente trabajo se hará un breve repaso sobre qué son y para qué sirven las competencias profesionales desde la perspectiva de los recursos humanos con la finalidad de mejorar la definición de puestos de trabajo.

Se ha elegido este tema por ser estratégico para las empresas ya que ello les permite conocer el tipo de empleados que precisan para la consecución de sus objetivos. La definición de puestos de trabajos es una herramienta muy útil para determinar todas las funciones que cada trabajador ha de realizar en la empresa u organización. También sirve para despejar cualquier incertidumbre por parte del trabajador acerca de cuál es su cometido y los límites de éste dentro de su puesto. A la organización también le es ventajoso poder contar con estas definiciones con el fin de saber qué cometidos desempeña cada puesto y reestructurarlos si es preciso para mayor beneficio del logro de los objetivos estratégicos.

Es aconsejable realizar las definiciones de puestos de trabajo (DPT) para todo puesto que esté dentro de la organización, no necesariamente para cada trabajador, pues muchos trabajadores cubren puestos similares (por ejemplo una empresa puede contar con varios auxiliares administrativos que están descritos en el mismo puesto).

Este proceso ha de llevarse a cabo por el Departamento de Recursos Humanos el cual se apoyará en las aportaciones necesarias por parte del departamento para el que se esté desarrollando la definición del puesto (ocupantes del puesto y supervisores o superiores) y también por parte de la dirección general que a su vez ha debido de dar el visto bueno para este proceso. Este proceso también podrá llevarse a cabo por profesionales externos a la organización de recursos humanos.

La definición de puestos de trabajo es de gran ayuda para cualquier organización, ya sea grande o pequeña. Para el desarrollo de la definición de un puesto de trabajo se han de recurrir a varias fuentes de información, cuantas más mejor (dentro y fuera de la organización). Con estas fuentes observamos que dentro del puesto existen varias dimensiones como son el perfil de exigencias, nombre del puesto, riesgos que conlleva el puesto para la salud, responsabilidades que se asumen, grado de autonomía del que dispone el trabajador, materiales que se requieren, horarios, salarios, a qué figuras debe obedecer y con cuáles ha de comunicarse y de qué modo, lista de tareas y funciones que se realizan etc.

Más tarde nos centraremos en el perfil de exigencias que obtenemos de dicha definición de puestos de trabajo. Dentro de él se enmarcan las competencias que se consideran idóneas para la buena realización del puesto así como su grado de adecuación. Nos basaremos en el modelo centrado en la persona. Según el modo de realizarlo por parte del analista, este perfil englobará un número variable de competencias relevantes según el evaluador o evaluadores que lo desarrollen o según el puesto específico con el que se esté trabajando.

Las competencias son aquellas capacidades, conocimientos y actitudes que posee un trabajador determinado que utiliza en la realización de su trabajo para llevarlo a cabo de manera satisfactoria y cubrir las demandas que el puesto le exige. Estas

han de poder ser evaluadas y podemos diferenciar entre diferentes niveles o grados que el trabajador posee de dicha competencia. Dentro de estos niveles o grados, la definición del puesto de trabajo ha de dejar claro el grado óptimo que se precisa de esa competencia para la realización del trabajo de manera satisfactoria, dado que si el nivel de esta competencia es bajo o nulo el trabajador tendrá carencias para él y, si por el contrario es muy alta, la motivación será escasa y tampoco realizará su trabajo de manera óptima.

El listado y definición de competencias también podrá variar según el evaluador del proyecto, el puesto específico y la organización. Esta última también juega un papel importante en el desarrollo de las competencias que son requeridas de manera genérica en su empresa, ya que cualquier analista deberá tener en cuenta los valores de la organización, la visión estratégica y el modo de hacer las cosas que quiere transmitir tanto para sus trabajadores como para la imagen que quiere tener de cara a público y competencia. De modo que no habrá dos definiciones de puestos de trabajo iguales si comparamos dos puestos aparentemente muy similares pero de distintas organizaciones.

Esto no es un proceso estático, sino que las definiciones de puestos de trabajos han de ser constantemente revisadas y renovadas debido a las numerosas transformaciones que sufre el mercado y la adaptación que las empresas han de tener para amoldarse a él y ser competitivas con los trabajadores, funciones y tareas más eficientes.

Por ello, es más que aconsejable que toda empresa tenga una definición de todos y cada uno de los puestos de trabajo de su organigrama. Con ello neutralizaremos cualquier incertidumbre acerca de tareas y funciones que deben seguir los empleados. La organización tendrá una clara perspectiva que, si se ha hecho de manera eficiente, gozará de una visión centrada en los objetivos organizacionales. En caso de cualquier cambio que pueda sufrir la organización debido a exigencias del mercado o cambios en las exigencias internas podrá nutrirse de las definiciones de los puestos para poder reestructurar cada puesto de manera más rápida y sencilla.

También será útil para remarcar la importancia de un puesto u otro y actuar en consecuencia con sistemas de incentivación y equidad salarial. En lo que supone para el manejo de los empleados, servirá de guía para la creación de proyectos de formación, promoción, planes de carrera e incluso despido de los trabajadores en base al grado en que posean o no las competencias determinadas para el puesto.

A partir del marco teórico extraeremos un listado de competencias y las definiremos para poder realizar la parte práctica. Las competencias deberán quedar claras de cara a los trabajadores para que ellos puedan hacer una evaluación de sus competencias de la manera más objetiva y clara posible.

El objetivo de este trabajo es saber qué competencias creen que han de poseer los trabajadores para realizar su trabajo y cuáles son las más importantes para el desempeño del mismo. También saber si ellos mismos son conscientes y realistas

en cuanto saber si poseen una competencia que creen necesaria y si son objetivos en cuanto al grado actual en que poseen de ella.

De la comparación de informes de diversas fuentes sabremos si los trabajadores poseen las competencias necesarias y en qué grado (nivel competencial) para desempeñar correctamente su puesto de trabajo. Con ellos sabremos su adecuación dentro del puesto. Así podremos hacer una serie de recomendaciones (promoción, incentivar, formación, etc.).

En la parte práctica del trabajo realizaremos una definición de un puesto de trabajo del sector servicios (servicios de selección de personal) para centrarnos en las competencias que los propios trabajadores ven más necesarias para la buena realización y desempeño dentro de su puesto. Evaluaremos las competencias de las que disponen los trabajadores.

Hipótesis:

1. Se puede realizar un listado con un número específico de competencias que engloben de manera objetiva el buen desempeño y cumplimiento de exigencias de un puesto de trabajo.
2. Los trabajadores son conscientes del nivel de desarrollo de sus competencias.
3. La evaluación del propio sujeto (autoevaluación) coincidirá con la evaluación de sus jefes, compañeros o subordinados.
4. Estas evaluaciones servirán para sacar conclusiones para crear proyectos de cara a formación, ascensos, plan de carrera, etc.

1. Marco teórico

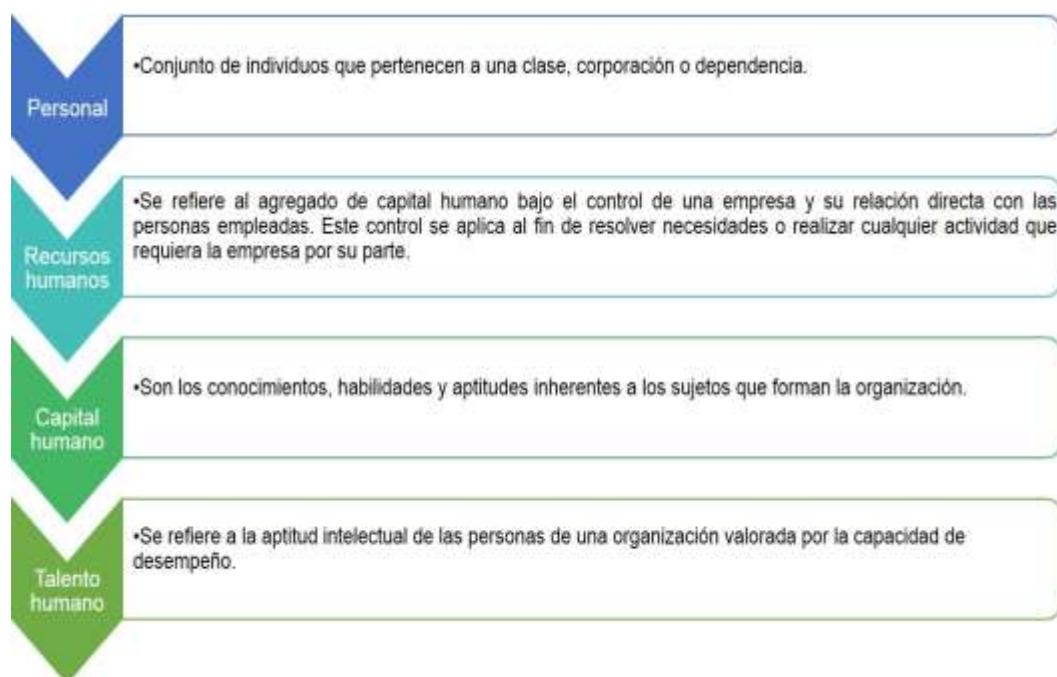
1.1. Evolución de la gestión de los recursos humanos

A lo largo de la historia las estrategias y maneras de afrontar los desafíos que debían superar las organizaciones han ido cambiando, por consiguiente, estos cambios han sido acompañados por la manera de tratar y gestionar a sus empleados. Un empleado y su trabajo conllevan múltiples y diversas variables que variarán el resultado en el desempeño en su puesto y el de toda la organización en cierta medida. Por ello, en este apartado, vamos a analizar algunos de los cambios principales que se han tenido sobre la concepción del trabajador y variables que le rodean dentro de las organizaciones.

1.1.1 Enfoque personal vs Enfoque de recursos humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos, el hombre ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que las empresas, y en consecuencia, la gestión lo han hecho. Esto ha significado que la gestión se centre en cuatro términos según han ido apareciendo (Piña, 2014, citando el diccionario de Aristos, 1987). Esto son:

FIGURA 1: Evolución del trabajador en el contexto empresarial



Fuente: Elaboración propia en base a Piña (2014) citando a Aristos (1987).

Según Pereda, Berrocal y López (2002), la manera tradicional de gestionar al personal dentro las empresas era a través de las denominadas direcciones o jefaturas de personal. Esto no fue una simple denominación conceptual, sino que

conllevaría un modo distinto de acción y diferente filosofía al que se lleva a cabo actualmente.

La visión de estas jefaturas o direcciones de personal contabilizaban a las personas empleadas como un gasto o coste para la empresa que, por consiguiente, había que reducir al mínimo. No obstante, entre la década de los 80 y los 90 estas posturas tuvieron que adaptarse a las exigencias de la globalización que hizo a los mercados mucho más dinámicos y cambiantes y a estas posturas obsoletas. Gracias a los cambios tecnológicos, se impulsó cambios organizacionales y aquellas empresas que las utilizaron mejor y lograron insertarlas en sus patrones culturales y estratégicos para desarrollarse fueron más competitivas y eficientes (Piña, 2014). Se precisa adaptabilidad de forma continua con rapidez e innovación. Para la consecución de ello, se debe de tener involucrados al capital humano (las personas) a las cuales se debe de tratar como fines en sí mismas, no como medios de producción. Así, para realizar el cambio quedaría relegada la dinámica de la ingeniería en pos de las competencias que tengan las personas para cambiar (Marín, 2002).

Para mantener la competitividad, se tuvo que hacer un cambio radical respecto al concepto de persona, pasando de ser un coste a ser un recurso competitivo. La visión, que ahora es la de recursos humanos, contempla que la capacidad del personal es el mayor activo de una empresa, por encima de los propios activos financieros y materiales que posea. Son las personas las que marcan la diferencia entre una empresa u otra. Lo material que distingue a una u otra empresa en cuanto a tecnología o precios por ejemplo, proporciona una ventaja competitiva, aunque solo de manera temporal. Para ser más competitivos, las empresas que integran dirección de recursos humanos ven la necesidad de contar con los empleados más eficientes, adoptar las mejores prácticas y aprender de la experiencia; esto es, lo que sus empleados hacen y lo que son capaces de hacer, su capital intelectual (Aledo, 1998 citado por Pereda y Berrocal, 2000).

Este renovado enfoque de los recursos humanos no espera a abordar los problemas cuando se presenta como se hacía en las direcciones de personal, sino que actúa de manera preventiva y estratégica sin necesidad de tener aún presente el problema a tratar como hacía el de personal. Como defiende Piña (2014), la empresa exitosa tiene la premisa de que alguien nos puede estar tomando la delantera sino abandonamos aquella visión que se guía solo a corto plazo. Toffle (1972, citado por Marín 2002) llama a los cambios como el "Shock del futuro", y que la geografía de las organizaciones de las empresas de la sociedad "superindustrial" es cada vez más dinámica, movable y temporal. Para que las empresas puedan responder a la gran demanda de estos cambios en el contexto del mercado, deben pasar de formas duraderas a formas temporales, de la permanencia a la transitoriedad y de la burocracia a la *adhocracia*.

Pereda, Berrocal y López (2002) continúan esta diferenciación cuando se aborda una forma de realizar las funciones de manera integrada y coordinada entre todas las áreas de la empresa, que derivan de los objetivos y planes estratégicos. En la dirección de personal clásica, las funciones se hacían de manera aislada. Las funciones iban surgiendo conforme llegaban los problemas (enfoque reactivo),

donde cada área trabaja con objetivos y planes independientes llegando incluso a situaciones donde podrían ser contrapuestas a las de otras áreas.

La antigua gestión de personal atendía las peticiones dentro del organigrama empresarial únicamente a las áreas que se consideraban puramente estratégicas. En cambio, la gestión de recursos humanos participa en la definición y elaboración de objetivos y planes estratégicos de la organización (Pereda, Berrocal y López, 2002). Piña (2014) considera primordial la inclusión de los trabajadores en los problemas de la empresa, pues su intervención, pese a que a priori parezca insignificante, puede ser capaz de resolver un problema.

La gestión del conocimiento es la nueva alternativa para que las informaciones sean adoptadas en la forma oportuna por todos los miembros de la organización para alcanzar la ventaja competitiva en los productos y servicios gracias a la innovación, que se podría describir como lo hace Piña (2014): Aquella actitud (mental e inherente al ser humano) que se instaura y propaga permitiéndonos como empresa ir más allá del presente y crear una visión de futuro.

1.1. 2 Evolución del enfoque de rasgos al enfoque de competencias

Para tener información acerca de qué características deberá poseer el ocupante de un determinado puesto de trabajo para desempeñarlo de manera segura, eficaz y estar satisfecha en él, se parte de la elaboración de un perfil de exigencia que se extrae de la definición de contenido de los puestos de trabajo (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011).

En el enfoque del rasgo se indicaban los rasgos psicométricos que debía tener el ocupante del puesto en cuestión. Pero se ha demostrado que los rasgos (extraídos a través de la conducta observada) pueden ser subjetivos según el observador que analice la conducta ya que lo que para una persona pueda ser un rasgo de energía, para otra puede ser agresividad, aun habiendo observado ambas una misma conducta de un sujeto. El rasgo es una característica subyacente fija e inamovible. Pereda, Berrocal y López (2002, citando a McClelland, 1973), alegan que el test de aptitudes y/o de personalidad, títulos y méritos académicos no son los mejores predictores del rendimiento y éxito en la vida. Otro ejemplo es el de Gevillá y Quero (2006, citando a Lohr, 1994) exponen que la correlación entre el coeficiente intelectual y el éxito en la vida es escaso, concretamente un 25%, por lo que dejaría un 75% sin explicar. Por otro lado está la cifra que aporta Goleman (1996 y 1999) que dice que, en el mejor de los casos, el CI corresponde a un 20% de los factores que determinan el éxito en la vida, en cambio en el 80% restante corresponde a variables inherentes a la inteligencia emocional como el autodomínio, la automotivación, la perseverancia, control y regulación de impulsos, la empatía y la capacidad para mantenerse esperanzado.

Por consiguiente, si la pesquisa de una dirección de recursos humanos es buscar a aquellas personas que serán más eficaces dentro de los puestos, ésta deberá contar con un sistema de predicciones más fiable. Es por ello que se aboga por un sistema basado en las competencias, que son al fin y al cabo los comportamientos observables que permiten un desempeño eficaz y eficiente dentro de un puesto y

organización concreta. El concepto de competencia se tratará y analizará más adelante.

El enfoque del rasgo pretende predecir comportamientos a partir de aptitudes y rasgos personales que subyacen a dichos comportamientos. Esto hace muy difícil poder predecir cualquier situación concreta ya que puede haber un sin número de combinaciones entre todas estas variables de personalidad. Adoptar un enfoque por competencias no es sinónimo de abandonar estos datos, sino que también se va a nutrir de estos testimonios aportados por el enfoque de rasgos. Con la diferencia de que no se apoyará en los resultados de un test para decir que una persona es tenaz, por ejemplo, sino que tiene potencial para “poder ser tenaz” y la empresa puede buscar empleados con este rasgo de tenacidad, que se demostrará en los sucesivos comportamientos que el trabajador manifieste. Por ello, las competencias se encuadran dentro del contexto laboral al ponerse en práctica. Ello engloba conocimientos, habilidades y actitudes de una manera integrada (Pereda, Berrocal y López 2002, citando a Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993) como se verá más adelante.

A través de test abstractos se analizan aquellas dimensiones psicológicas que permiten medir aptitudes y describir la personalidad. Los ítems de estos test frecuentemente parecen, a priori, muy diferentes de las actividades profesionales, pero su calidad deriva de numerosos estudios psicológicos que otorgan a sus resultados validez y fiabilidad empírica (Fundació per la motivació dels recursos humans, 2004).

Estos perfiles psicométricos se siguen utilizando debido a que pueden reflejar el potencial de los sujetos para llevar a cabo actividades distintas de las que no han tenido experiencia previa. De hecho, se pueden utilizar en otras dimensiones de la empresa como es el ejemplo del estudio “Propiedades psicométricas de la batería de evaluación de riesgos psicosociales en la mediana y pequeña empresa” de Guàrdia y Però (2008) de la Universidad de Barcelona. No obstante han ido dejando paso al enfoque centrado en las competencias.

A las empresas les conviene pues que los conocimientos o lo que las personas saben hacer y hacen en un momento y situación determinado, pueda ser transmitido y aplicados a otro lugar y momento, para tener los resultados esperados en menos tiempo y con menos errores (Pereda, Berrocal y López, 2002, citando a Aledo, 1998). Esto es la Gestión del Conocimiento, entendida como la necesidad de planificar, organizar, poner en marcha y mantener un sistema que permita conseguir que los conocimientos inarticulados y tácticos, que existan en una organización, se conviertan en explícitos, de forma que puedan ser compartidos y renovados, para facilitar la innovación y el progreso continuo.

Las competencias según Barragán y Buzón (2004, citando a Prieto, 2002) tienden a transmitir el significado de lo que la persona es “capaz de” o “es competente para” ejecutar una tarea, tener el grado de preparación adecuado, y ser suficiente o responsable para ciertas tareas.

1.2 Definición de puestos de trabajo

Uno de los primeros psicólogos que introdujo el análisis de puesto de trabajo estandarizado fue Morris Viteles. Desde 1922 usó el análisis de puestos para seleccionar empleados de una compañía de tranvías, según argumentan Landy y Conte (2005). En primer lugar describió las obligaciones del ocupante, luego la naturaleza y las condiciones de trabajo y por último algunas aptitudes básicas. Una vez hecho esto, el analista llenó un formato llamado “perfil psicológico del puesto” el cual muestra los requisitos mentales del puesto.

Con el transcurso de los años se han ido afinando y presentando varios sistemas diferentes que, conforme han pasado las décadas, se han concentrado más en las tareas y menos en los atributos para realzar el análisis o definición de puestos. Como dicen Landy y Conte (2005) hay excelentes revisiones de estos sistemas (citando a Gael, 1979, 1988). Algunos de estos sistemas se han ido dejando atrás.

El análisis de los puestos de trabajo es el más importante de los procesos en los recursos humanos pues de él dependen la mayoría de las demás actividades.

El análisis de puestos de trabajo es, según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007):

El proceso que pretende describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 128).

Esta cita defiende lo que Piña (2014) expresa al decir que estos análisis no tienen otro objetivo que definir clara y sencillamente las tareas que se van a realizar en un puesto determinado así como aquellos factores necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Por lo que, el análisis de puesto se basa en la descripción de qué se hace en un puesto, con sus tareas, cometidos, condiciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios (perfil de exigencia). Con ello se da pie frecuentemente a dos tareas: la descripción del puesto y la especificación de los requisitos del trabajo.

En el modelo expresado por Pereda, Berrocal y Alonso (2011) para realizar una descripción de un puesto de trabajo en el momento actual del análisis figurarían los siguientes apartados:

- 1) Datos de identificación del puesto: ello incluye el nombre del puesto, departamento y la fecha en la que se realiza la descripción.
- 2) Objetivo general: un breve resumen de la misión y objetivos del puesto.
- 3) Objetivos operativos del puesto: serían objetivos más específicos para poder alcanzar los objetivos generales del puesto.
- 4) Perfil de exigencias: en el que se incluiría:

- a) Formación académica básica necesaria.
 - b) Conocimientos específicos.
 - c) Experiencia mínima requerida, si es el caso.
 - d) Competencias básicas necesarias para desarrollar ese puesto de trabajo. Las competencias deberán estar ordenadas por orden de relevancia, siendo la primera la competencia más importante para la realización del puesto de trabajo.
- 5) Criterios de la evaluación del rendimiento: donde se especificará la temporalidad de la evaluación y los criterios que tienen las empresas para llevar a cabo la evaluación.
- 6) Organigrama: se adjunta un organigrama del departamento en el que va a trabajar la persona para que pueda visualizar de qué trabajadores depende funcionalmente y jerárquicamente y en el caso de que sea así, qué trabajadores dependen de él.
- 7) Áreas de trabajo:
- a) Planificación: se detalla si el puesto descrito participa en labores de planificación empresarial y ayuda a determinar los objetivos del equipo.
 - b) Organización y coordinación: donde se detalla con qué otros departamentos o personas se debe coordinar y organizar de cara a la consecución de objetivos.
 - c) Control y evaluación: en el caso de que deba evaluar a personas de un rango superior/inferior.
 - d) Técnicas/materiales: se detallan las técnicas que podrían ser útiles para el buen desempeño del trabajo y los materiales que va a usar.
- 8) Nivel de autonomía: se indica el ámbito y amplitud del control que tendrá el ocupante del puesto sobre sus actuaciones, así como su responsabilidad sobre las mismas.
- 9) Horario
- 10) Riesgos laborales: se enumeran los posibles riesgos que puede tener el trabajador durante el desempeño del puesto de trabajo.

1.2.1 Beneficios del análisis de puestos de trabajo

Un buen y detallado análisis de puesto de trabajo debe tratar de ajustar las capacidades de los empleados junto a las características del puesto de trabajo y para saber cómo compatibilizarlas al máximo (Piña (2014) con estos elementos. Esto se puede utilizar para numerosos propósitos como la descripción del puesto: se lleva a cabo una descripción de un puesto en concreto del tipo de tareas a realizar, los atributos necesarios del ocupante y los requerimientos de entrenamiento y experiencia. Después de esto, tiene muchas más utilidades que como dicen Landy y Conte (2005) o Piña (2014) son:

- El reclutamiento: al conocer exactamente los atributos y demás variables que el puesto va exigir para su correcto desempeño, podemos orientar los esfuerzos del reclutamiento a aquellos sectores o grupos que contengan estas variables y encontrar a candidatos potenciales que se ajusten al perfil

de manera más adecuada. Por ejemplo, un título o diploma en ingeniería o más un año de experiencia en puestos similares para un puesto técnico.

- Selección: Cuando se conocen los atributos que van a predecir con mayor fiabilidad el éxito, podremos desarrollar, elegir o identificar aquellas herramientas de evaluación que nos van a servir para medir estos atributos de la mejor manera. Por ejemplo, podremos desarrollar un formato de entrevistas que evalúe algunos conocimientos técnicos de forma sutil o una prueba de personalidad basada en la medición de los Big 5.
- Capacitación: Estos programas se apoyan en las aportaciones de los análisis de puestos para identificar las áreas de desempeño que pueden resultar más intrincadas para los trabajadores. Con esta identificación podemos ayudar a crear oportunidades de entrenamiento en la tarea o grupo de tareas que supongan un reto para los ocupantes de los puestos.
- Compensación: La empresa u organización podría conceder un valor económico a la misión organizacional que se apoye en los datos otorgados por el análisis de puestos con su identificación de los componentes más importantes y las expectativas de cada puesto. Con estos componentes bien descritos, también se puede saber el nivel de desempeño esperado para cada puesto. Un ejemplo de esto podría ser que se pague mejor o esté más valorado un puesto en el que se tenga que aplicar un buen esfuerzo de adaptabilidad debido a los cambios en el contexto mercantil en el que se mueve la empresa, que a puestos de la misma organización que involucren habilidades en comunicación oral dado que su prioridad en cuanto a misión sería el primer componente.
- Promoción/ Asignación del puesto: Con el análisis de puestos, se permite la identificación de ramas de puestos con similitudes, en términos de características o tareas exigidas para los ocupantes con el fin de optimizar el desempeño. Un puesto concreto posee más cercanía con un subgrupo de otros puestos similares que con otros que se elijan al azar, esto es lo que Landy y Conte (2005) definen con el concepto de *familia de puestos o escalafón de puestos* y ponen el ejemplo de puestos de contabilidad y su cercanía mayor con los puestos de facturación que con los de ingeniería o producción. Por ello, estas *familias de puestos* permiten identificar trayectorias lógicas de carrera y la posibilidad de subir de escalafón. Estas *familias* y cercanías ente puestos están muy relacionadas con lo que para Dolan, Valle, Jackson y Schuler, (2007) es la consolidación de la estructura de la organización, la cual ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización de unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.
- Alcance de Control: Dolan, Valle, Jackson y Schuler, (2007) también añaden como utilidad de lo expresado del libro de Landy y Conte (2005) el “*alcance de control: el análisis de puesto ayuda a las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puestos (personas) que están bajo las órdenes de uno de nivel superior, el jefe*”

(Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 57). Para estos autores el análisis de puestos ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.

- Reducción de la fuerza de trabajo/reestructuración o redundancia de empleados: hay situaciones que exigen cambios y que el análisis de puestos va ayudar a la toma de decisiones acerca de cómo realizar dichos cambios de manera razonada y con apoyo en los datos que estos aportan. Estas situaciones son las fusiones, adquisiciones y reorganizaciones. En una situación de fusión o adquisición se debe identificar la duplicidad de puestos y la centralización de funciones para poder identificar los puestos innecesarios y los que dan un valor añadido. En el recorte y la reorganización, se buscan aquellos puestos que posean algunas tareas relacionadas para consolidarlos en un solo puesto. De este modo, las descripciones de los puestos que permanecen en la organización aumentan con el mayor número de responsabilidades para un menor número de personas (Landy y Conte, 2005 y Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).
- Consejo: guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencias y preparar historiales personales para los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo. Esta utilidad es aportada por Dolan, Valle, Jackson y Schuler, (2007).
- Desarrollo del criterio: con criterio, estos autores se refieren a la conducta que define o constituye el desempeño exitoso de una tarea.
- Evaluación del desempeño: Es una extensión del desarrollo del criterio. Se crean sistemas que evalúen el desempeño, que miden el grado en que un trabajador concreto se quedaría corto, alcanzaría o excedería los estándares establecidos por la organización para el desempeño de los componentes del criterio de su puesto.

FIGURA 2: Uso y utilidades del análisis de puestos de trabajo



Nota: Figura de propia elaboración a partir de los datos aportados por Pereda, Berrocal y Alonso (2011).

Además, Blum y Nyalor (1976, citando a Zerga 1943) tenían una lista de hasta veinte usos del análisis de puestos entre los que había algunos como los de resolución de quejas, establecimiento de un entendimiento común entre diversos niveles de los trabajadores y la gerencia, mantenimiento y ajuste de la maquinaria, indicaciones de casos de méritos o fracasos individuales, etc.

Por ello, como dice Piña (2014), un análisis y descripción de puestos de trabajo sentará las bases y condicionará el éxito de números procesos de la organización, a los que determinará en cómo se van a ir desarrollando. Piña (2014, citando a Werher y Davis, 1991) expresa que la planificación de Recursos Humanos constituye el núcleo de la administración de personal por lo que requiere que los datos sobre el puesto sean adecuados.

1.2.2 Enfoques en el análisis de puestos de trabajo

Como propósito para el análisis de puestos, según Landy y Conte (2005) está el de combinar las demandas de la tarea con el conocimiento de los atributos humanos por parte de los analistas que lo llevan a cabo para producir una teoría conductual para el puesto en cuestión. Para construir esta teoría nos podemos valer de una orientación de puestos orientada a la tarea. Con este enfoque se exponen las tareas reales así como lo que se logra con la consecución de estas. O también nos podemos valer de otra orientación denominada análisis de puestos orientados al

trabajador; este enfoque se centra en aquellos atributos necesarios por parte de la persona para realizar las tareas.

Para clarificar estos enfoques, Landy y Conte (2005) exponen un ejemplo para el puesto de operador de barredora de nieve que trabaja en una pendiente de esquí. El ejemplo para estos dos enfoques se vería con la siguiente afirmación:

Opera la barredora para emparejar la nieve por donde pasan los esquiadores y los trineos motorizados y donde caen nevadas.

En contraste, la afirmación de un análisis de puestos orientado al trabajador podría decir:

Evalúa el terreno, la profundidad y condiciones de la nieve, selecciona la graduación de la máquina para emparejar de acuerdo con la profundidad, así como el número de veces que debe pasar sobre la pendiente (Landy y Conte, 2005, p. 180).

El siguiente paso a tomar, según lo descrito por Landy y Conte (2005), con indiferencia del enfoque es identificar las competencias (conocimientos, capacidades, habilidades y demás) que el ocupante precisa para ejecutar las conductas descritas en el análisis de las tareas y elegir las pruebas o técnicas para medirlas y evaluarlas. La empresa debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes en su caso específico pese a existir estos modelos estándar (Piña, 2014).

Ambos enfoques terminan con el establecimiento de competencias, lo que ninguno puede considerarse como más correcto que el otro. En el análisis de puestos orientado al trabajador, las descripciones están más centradas en la conducta y en los patrones conductuales, restando importancia a los aspectos tecnológicos del puesto en particular. Produce datos de mayor utilidad para la estructuración de los programas de capacitación y para proporcionar retroalimentación a los empleados con información sobre la apreciación del desempeño. Al centrarse más en los patrones conductuales, consiguen que no se queden obsoletos con tanta rapidez al relegar el aspecto tecnológico ya que en él, los cambios sufridos son más frecuentes. También está el hecho constatado de que las tareas son asumidas por los equipos más que por los individuos. La volatilidad del mercado puede hacer que la exposición a las tareas específicas sea menos valiosa cuando se presenta de forma aislada. Por ello, para los empleados de hoy en día, la preferencia más probable es que opten por enfoques orientados al trabajador (Landy y Conte, 2005).

Por otro lado Landy y Conte (2005, citando a Morgeson y Campion, 1997) expresan que existe un número asombroso de influencias susceptibles de distorsionar la obtención de datos en los análisis de puestos orientado al trabajador y que, en contraste, la orientación basada en la tarea es menos vulnerable para estas influencias. De entre estas influencias distorsionadoras destacan la de la necesidad del trabajador de informar como experto en la materia para ajustarse a los que otros reportan, la pretensión de que su trabajo parezca más difícil a ojos del analista de lo que realmente es, ya que intentar proporcionar respuestas que el experto en la materia considera que el analista quiere o el simple descuido. No obstante, para diferentes autores, según Landy y Conte (2005), el análisis orientado en la tarea, aun siendo una buena herramienta de medición, tiene poco valor medir lo que está mal.

1.2.3. Métodos de obtención de datos en el análisis de puestos de trabajo

El método para obtención de estos datos (parte fundamental en el proceso) es independiente al enfoque elegido por parte de los analistas. Hay diversas formas de obtenerlos, pero siempre que el número de herramientas y fuentes de obtención de información aumente, mejor será para el entendimiento del analista comprender el puesto.

Para llevarlo a cabo se precisa de un comité que, aconsejablemente según Chruden y Sherman (1986), esté compuesto por el Departamento de Recursos Humanos y de los departamentos de Operación. La inclusión de estos últimos permite tener a personal directamente familiarizado con los puestos a describir y analizar conjuntamente con gente familiarizada en cómo llevar a cabo estas definiciones. Algunas empresas optan por tener analistas/evaluadores externos con el fin de dar mayor rigor al proyecto y minimizar posibles errores de objetividad. Es preciso que si queremos seguir con el programa, este personal externo instruya en la materia al personal de la empresa para poder continuar el proyecto

Los métodos para llevar a cabo una descripción de puestos más comunes son según Landy y Conte (2005) y Dolan, Valle, Jackson y Schuler, (2007):

1. Observación: es, posiblemente, el primer método que los analistas usaron para analizar los puestos. Es un método sencillo que consiste en observar el desempeño, tomar notas, preguntar eventualmente mientras se observa y en algunos casos, estos analistas realizaban las tareas del puesto ellos mismos. Mientras más puestos se observen seriamente, mejor será el entendimiento del puesto en particular y del trabajo en general.
2. Entrevistas: para perfeccionar la información, una buena alternativa es hablar con los ocupantes de los puestos ya sea en el lugar de trabajo o en un lugar fuera de él. Para potenciar la posible información que se extraerá, estas han de estar estructuradas al menos un conjunto de preguntas específicas que se basen en observaciones, en otros análisis de puestos o en discusiones anteriores con representantes de recursos humanos, instructores o gerentes conocedores del puesto; (el llamado método de la conferencia técnica por Blum y Naylor, 1976) tanto para entrevistas individuales como grupales.
3. Incidentes críticos y bitácoras: en la técnica de los incidentes críticos se pide al experto en la materia que identifique aquellos aspectos que fueron críticos en la conducta o en el desempeño dentro de un puesto concreto para crear resultados exitosos y aquellos resultados que finalizaron con un rotundo fracaso.
Blum Y Naylor (1976), aportan el método de diario en el que se pide a los ocupantes de los puestos que registren sus actividades cotidianas utilizando algún tipo de diario o cuaderno para apuntar. Mediante estos registros se obtiene una gran cantidad de datos, aunque es posible que si la forma en que se está haciendo esto no sea sencilla, se le pueda estar haciendo invertir

demasiado tiempo a los trabajadores en su realización. Por ello Landy y Conte (2005) solventan este problema con el método de la bitácora. En él se solicitan estos registros, pero solo durante un tiempo determinado, por ejemplo, que simplemente anoten lo que hicieron durante los últimos quince minutos de cada hora en todas las horas de la jornada laboral.

4. Cuestionarios/Encuestas: estos, en numerosas ocasiones forman parte del análisis de puestos. Los cuestionarios incluyen informaciones sobre las tareas en forma de conductas del trabajador. Se pide a los expertos en la materia que califiquen cada afirmación, en base a su experiencia, en un número de dimensiones como la frecuencia de ejecución, la importancia para éxito global del puesto y si la tarea o conducta debe realizarse desde el primer día de trabajo o puede aprenderse gradualmente en el puesto. También constan en ellos la jerarquización en cuanto a importancia de diversas competencias a la hora de realizar las tareas o grupos de tareas por parte de los expertos. También pueden figurar en estas calificaciones del contexto laboral. Estas respuestas pueden analizarse estadísticamente, lo cual proporciona un registro más objetivo de los componentes del puesto.

1.3. Perfil de exigencias

Una vez explicadas algunas de las más importantes utilidades y fuentes de información de un análisis de puesto de trabajo, se pasará a explicar los perfiles de exigencias. Lo que buscan aquí las empresas es saber la adecuación de las personas al puesto de trabajo. Una vez conocidas las tareas, se intenta saber qué variables y en qué grado han de estar estas variables para usarlas como predictores de éxito para su realización. Vamos a conocer primeramente las variables según los perfiles psicométricos y después profundizar acerca de los perfiles de exigencias basados en competencias.

1.3.1. Los perfiles psicométricos

Desde el enfoque del rasgo se elaboraban los perfiles de exigencias mediante la psicometría. De forma general, aparecen una serie de apartados que se valorarán en tres niveles: óptimo (el ideal), mínimo (un valor por debajo de él indica que el ocupante no respondería adecuadamente a las exigencias del puesto) y máximo (situarse por encima de este podría manifestar en el individuo sentimientos de infravaloración o de estar inutilizado generando insatisfacción y frustración). Estos apartados son los siguientes para Pereda, Berrocal y Alonso (2011):

- Formación: aquí figura la formación reglada mínima y máxima precisada por el ocupante del puesto en función del contenido del mismo. Como podría ser poseer un grado universitario.
- Conocimientos específicos: suelen ser conocimientos técnicos los cuales no se adquieren mediante la formación reglada pero también son necesarios para cumplir las funciones del puesto. Por ejemplo el nivel de inglés.

- **Inteligencia y aptitudes:** en este apartado se incluyen las variables aptitudinales y sus niveles óptimos para la realización de las funciones y la asunción de responsabilidades. Por ejemplo, la fluidez verbal, la inteligencia práctica o la precisión.
- **Personalidad:** conforman los rasgos de personalidad relevantes que influyen en la eficacia, eficiencia, satisfacción y seguridad de las funciones y responsabilidades incluidas en el puesto. Unos ejemplos de estos serían la perseverancia, la autonomía o la extroversión.
- **Motivación e intereses:** en este apartado se disponen los aspectos motivacionales e intereses profesionales que deberá reunir el ocupante del puesto. Por ejemplo, la motivación al logro o el interés por trabajos administrativos.

A su vez, las variables que se pueden incluir en un perfil psicométrico se clasifican en:

1. **Imprescindibles:** son variables que han de tener obligatoriamente los ocupantes del puesto y además en sus valores óptimos ya que son variables básicas para desempeñar correctamente las exigencias del puesto.
2. **Importantes:** son las variables que facilitarán un buen trabajo en el puesto. Serán importantes para realizar las funciones y asumir responsabilidades que el puesto engloba.
3. **Recomendables:** son aquellas variables que no serían imprescindibles para que el sujeto ocupe el puesto pero sí que son aconsejables en los niveles óptimos.

Pereda, Berrocal y Alonso (2010) y Pereda y Berrocal (2010) consideran que dentro del perfil de exigencias, todas estas variables han de estar especificadas según el nivel requerido para el buen funcionamiento dentro del puesto. Se hacen escalas de todas ellas que indiquen el nivel precisado: por ejemplo, puntuamos la organización en niveles del 1 (poca o ausencia de organización) al 9 (excelente aptitud de organización) y a continuación detallamos cuáles son los niveles óptimos en el que han de estar estas variables para los ocupantes de los puestos (por ejemplo, los niveles óptimos exigidos del ocupante de un puesto concreto en organización fluctúan entre valores comprendidos entre el 6 y el 9 de nuestra escala, siendo 6 su mínimo y 9 su máximo).

1.3.2. Los perfiles de exigencias basados en competencias

Tal y como comentan Pereda, Berrocal y Alonso (2011), la definición de los perfiles de exigencias de los puestos de trabajo, se elaboran en función de los comportamientos que deben llevar a cabo los trabajadores para realizar su trabajo con eficiencia, eficacia, seguridad y satisfacción.

Para este enfoque, el perfil de exigencias se formaliza mediante un riguroso proceso que se divide en cinco fases: aspectos previos, informar a los empleados, definir

competencias estratégicas de la organización, elaborar los perfiles de exigencias de los puestos y validación.

1. Aspectos previos: por parte de la dirección estratégica de la organización se ha debido de definir la visión, valores y misión que desea la empresa, sus objetivos y planes estratégicos. Pereda, Berrocal y Alonso (2011) aconsejan que estos procesos se hagan por parte un equipo externo a la organización con el fin de conseguir mayor objetividad.
2. Información a todos los empleados: se han de comunicar los objetivos del proceso y sus posibles aplicaciones con el fin de mejorar la participación y colaboración de los integrantes de la organización. Durante todo el proceso es crucial tener en cuenta los representantes legales de los trabajadores.
3. Definición de las competencias genéricas o estratégicas de la organización: estas competencias serán las que todo trabajador de la empresa deberá poseer para alcanzar los objetivos. Estas competencias vendrán determinadas por la visión, modelo estratégico y valores de la empresa y figurarán en todos y cada uno de los perfiles de exigencias que la empresa contenga, aunque no así sus comportamientos, que podrán ser distintos pese a tratarse de las mismas competencias.
Contar con este directorio de competencias propio de la organización es un valor en sí mismo puesto que supone un cambio de cultura y permite la alineación de los objetivos de la organización con el de las personas. Estas son una referencia conductual para los trabajadores. No obstante, si no le damos una unidad de conocimiento, corremos el riesgo de que se quede en algo meramente teórico, de manera que, si lo que buscamos es implantar plenamente las competencias en la gestión de recursos humanos, debemos rediseñar la gestión (Fundació per la motivació dels recursos humans, 2004). Estas también se ordenarán según un orden de importancia establecido por las características de la empresa (valores, visión, misión y plan estratégico). Para esta jerarquización, los encargados de crear los perfiles de exigencias han de ponerse en contacto con la dirección estratégica de la organización y a través de una entrevista semiestructurada, como aconsejan Pereda, Berrocal y Alonso (2011), sus miembros determinan (cada uno de ellos) las competencias que consideran realmente claves (no más de cuatro o cinco) para poder conseguir los objetivos estratégicos. Así se crea un catálogo de competencias genéricas de la organización ordenadas según su rango de importancia y cada una de ellas se acompañara de su definición operativa.
4. Definición de los perfiles de exigencias de los puestos: para este proceso es necesario que previamente se haya hecho una descripción de los puestos de trabajo y que estos estén actualizados.

Una vez descritos los puestos junto con el listado de competencias genéricas, se elaborará un borrador del instrumento de recogida de la información. De este modo, según el método de Pereda, Berrocal y Alonso (2011), ya se puede presentar a los trabajadores de los puestos diana un

listado de competencias y definición operativa de las mismas que se consideran importantes para el buen desarrollo dentro del puesto.

Con esto, el trabajador responderá qué competencias de las que se le presentan cree que son claves en su trabajo y las ordenará según la relevancia con la que se precisan. Pereda, Berrocal y Alonso (2011) aconsejan que sean entre 7 u 8 de todas las que figuran en el listado. Aquí se deberá observar si se están eligiendo competencias estratégicas o genéricas que se han definido previamente porque, en caso contrario, será necesario analizar la situación por si hubieran posibles discrepancias o de no poder aplicar los valores organizacionales a ciertos puestos o unidad funcional.

Hecho esto, este proceso consta de una segunda parte en la que se presentan las competencias anteriormente comentadas junto a comportamientos asociados de las mismas (únicamente responderá a aquellas competencias que ha señalado previamente). Aquí indicará qué comportamientos para cada competencia cree el sujeto relevantes en su trabajo. Después deberá ordenar los comportamientos que haya seleccionado según su importancia para el desempeño adecuado del contenido del puesto para cada competencia.

Para cada puesto de la organización se precisa disponer de cuestionarios que tendrán una parte común a toda la organización y otra parte específica, más reducida, referida a las competencias técnicas del puesto a tratar.

Los responsables de cada unidad funcional han de recibir los borradores de los cuestionarios de los puestos que les atañen para que hagan una revisión de ellos. Esto tiene la finalidad de que, una vez reunidos con el equipo técnico, se hagan las matizaciones y/o correcciones que crean oportunas a cómo se ha llevado a cabo el cuestionario de esa unidad funcional para realizar los cambios requeridos si son viables y están justificados. Cuando se hayan implantado los cambios sugeridos y detectados como necesarios quedarán fijados los cuestionarios definitivos que serán utilizados en la recogida de datos.

Pereda, Berrocal y Alonso (2011) defienden que siempre que sea posible, para la recogida de información, se utilice la entrevista semiestructurada como técnica. Cuando, en esta entrevista, se le haya pedido qué competencias creen que son verdaderamente claves en su trabajo se le pide además que explique el porqué de dicha elección. Una vez seleccionadas por el sujeto, deberá jerarquizarlas por orden de importancia para el adecuado desempeño de su trabajo y esta vez preguntar las razones por las que ha considerado unas más relevantes que otras en su ordenación. Se hará de la misma manera que lo anterior con los comportamientos asociados que se le presentará para cada competencia.

Lo más objetivo sería realizar esto con todos los empleados, no obstante esto no siempre es posible y se trabaja con una muestra que sea

representativa. Si el puesto en cuestión está integrado por menos de 5 personas, Pereda, Berrocal y Alonso (2011) recomiendan que para garantizar la fiabilidad y validez de los resultados, se les entreviste a todos ellos. En cambio si este número es mayor una muestra fiable sería trabajar con un 30% de ellos que conozcan bien el trabajo. Si utilizamos el cuestionario y la empresa no es muy grande, lo conveniente es que lo cumplimenten todos los empleados. Mediante entrevistas individuales o reuniones de grupo se puede completar la información cuantitativa otorgada por los cuestionarios y ofrecer información cualitativa que se pierde y matiza a la simple pasación del cuestionario (sobre todo en lo referente a la elección de las competencias para formar el perfil de exigencias). En nuestro caso solo vamos a definir puestos con un solo ocupante en el marco práctico por lo que no será necesario hacer un análisis de los datos que otorgan varios informadores a las entrevistas y cuestionarios.

Al finalizar este paso se obtiene el perfil de exigencias provisional de cada puesto, con los comportamientos asociados a cada competencia (estratégicas y específicas), ambos ordenados según su importancia para el desempeño eficaz, eficiente y seguro del trabajo (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011).

Un método más alejado de la empresa es el de Selva, Martínez-Córcoles, Peñarroja, y Martínez (2015), es la técnica "in Basket" para estudiantes universitarios que permite evaluar sus competencias. Este método expone al alumno a un ejercicio de simulación en el contexto de un puesto en que ha de tomar una decisión. En él, debe enfrentarse a una situación laboral, lo más aproximada posible a una realidad profesional en la que el alumnado se puede enfrentar en un futuro. Al observar cómo se desenvuelve en ella se puede llegar a valorar competencias como la planificación, capacidad de organización o la toma de decisiones entre otras, competencias que el marco profesional se puede exigir. Estos autores ponen como patente la necesidad de cambiar los sistemas de evaluación actuales en las universidades por otros más acordes a los escenarios profesionales. Esto persigue el objetivo de preparar a los estudiantes para enfrentarse a su futura realidad profesional y lanzarse al mercado laboral con un autoconocimiento real tanto de sus competencias y como de su potencial.

Martínez, Añaños, Tomasa, Sabate, Marzo, Gimbel y Miró (2007) abogan por un modelo de formación de universitarios basado en competencias donde se exija un alto nivel de análisis en términos de logros de unos resultados que se quieren alcanzar que, en consecuencia, conste de un riguroso análisis de competencias. Lo ideal es que sean evaluadas en un continuo durante el desarrollo formativo, para ello precisa de una planificación importante basada en competencias. Este plan se llevó a cabo para 17 titulaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Los métodos de esta forma de hacer pueden ser variados: la prueba o entrevista de diagnóstico inicial, los informes de progreso, las pruebas, ejercicios y/o problemas de proceso; la autoevaluación del estudiante, la observación, trabajo, los portafolios, etc. El uso de todas estas herramientas de evaluación permiten conocer el progreso

competencial desde el inicio hasta el final de la actividad formativa y cómo se ha aprendido así como un seguimiento durante dicho proceso educativo.

Con este método, tanto los docentes como los propios estudiantes, realizan una evaluación de una serie de estrategias que tienen que ver con el proceso de aprendizaje (por ejemplo, los informes de procesos o los ejercicios) La UAB realizó un Plan Piloto donde estas evaluaciones tenían un carácter progresivo para los estudiantes de forma cuatrimestral. Este plan de profesionalización de las carreras exige que profesorado y estudiando sean conscientes de los aprendizajes que tiene este último cuando inicia la asignatura, qué está aprendiendo durante la asignatura y, finalmente, qué es lo que ha aprendido después de haber cursado la asignatura.

De esta manera se tiene una conciencia de competencia durante un tiempo continuado y desde una variada gama de actividades. Esto permite desarrollar habilidades desde campos de actuación muy diversos que combinen la reflexión y la acción (como simulaciones de situaciones reales, análisis de textos científicos, visitas a lugares, resolución de casos, etc.). Todo ello son instrumentos que dotan al profesorado de información acerca de la competencia de la que quiere evaluar a su alumnado. A su vez consigue que el alumno tenga una visión global de las posibilidades que el contexto le ofrece para el desempeño de su profesión.

Martínez, Añaños, Tomasa, Sabate, Marzo, Gimbel y Miró (2007) también destacan en este proyecto la autoevaluación como una evaluación formadora, en la medida que dibuja situaciones para que los alumnos aprendan a evaluar su propio proceso de aprendizaje.

Explicado esto, se ha de decir que para realizar tanto el perfil de exigencias como para fijar las competencias a evaluar en el ámbito universitario, es necesario tener claro el concepto de competencia profesional. Por ello, el siguiente apartado se dedicará a desarrollar este concepto.

1.4. Competencias profesionales

La definición más consensuada de competencia profesional es: la capacidad de poner en práctica determinadas habilidades, conocimientos, valores y actitudes, relacionadas entre sí, para desempeñar satisfactoriamente una labor evaluable (Barraycoa y Lasaga, 2009).

En la Ley Orgánica 5/2002 de las Cualificaciones de la Formación Profesional (Barraycoa y Lasaga, 2009) define como “el conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y empleo”.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2005) propone que “una competencia es más que un conjunto de conocimientos y habilidades. Implica la capacidad de satisfacer las demandas complejas, movilizandolos recursos psicosociales (que incluyen habilidades y actitudes) en un contexto particular”.

El Proyecto Tuning (2003, citado por González Maura y González Tirados, 2008) considera que una competencia “significa que una persona pone en práctica determinada capacidad o habilidad para desempeñar una labor que puede hacerlo de un modo que permita evaluar el nivel de consecución. Las competencias se pueden valorar y desarrollar. Significa que, normalmente, las personas no poseen o carecen de una competencia en términos absolutos, sino que la dominan en diferentes grados, de ahí que se puedan colocar las competencias en un continuo y desarrollar mediante el ejercicio y la educación”.

Lévy-Leboyer (2001) define las competencias como “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.

Greenspan y Discoll (1997, citado por Barraycoa y Lasaga, 2009) consideran que la competencia “está compuesta por habilidades necesarias para lograr objetivos y resolver problemas en la práctica”.

El Ministerio de Educación y Ciencia (MEC, 2013) concreta asimismo el concepto de “unidad de competencia” detallando que se trata de un conjunto de relaciones profesionales con valor y significado en el empleo. Se obtiene desglosando la competencia general, que admite la mayoría de los empleados del sector al hablar de una determinada figura profesional y que constituye un rol esencial en una ocupación o profesión dada. El MEC utiliza a su vez el término “cualificación profesional entendiéndola como la formación necesaria para alcanzar la competencia profesional, la formación derivada de los objetivos socioeducativos y de un cierto nivel de conocimientos culturales, científicos y tecnológicos propio de cada título según entronque en el sistema educativo.

Barragán y Buzón (2004, citando a Isus, 2002) definen la competencia como todo un conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que son personales y se complementan entre sí; de manera que el individuo pueda actuar con eficacia frente a las situaciones profesionales.

Martínez, Añaños, Tomasa, Sabate, Marzo, Gimbel y Miró (2007) expresan, hablando del análisis de competencias, que para evaluar las competencias ha de valorarse desde el “saber” que sustenta la realización de una actividad, hasta el “hacer” como manera de resolver, o hasta el “ser” como característica que explica cómo se hacen las cosas, hay una diversidad de maneras de responder que nos permite trabajar las diferencias.

Para López y Blanco (2008), las competencias son los motivos, rasgos de personalidad, conocimientos, habilidades y los valores. Estas características son subyacentes a los comportamientos observables y están casualmente relacionados con el desempeño óptimo de una persona dentro un trabajo y organización concretos.

Del análisis conjunto de estas y otras definiciones pueden extraerse según Barraycoa y Lasaga (2009) las siguientes características:

1. El concepto de competencia es genérico y engloba los de habilidad y capacidad.
2. Entre las competencias se establecen relaciones y asociaciones de tal manera que se complementan, potencian y perfeccionan.
3. Algunas competencias presentan dimensiones interpersonales e individuales. Así, por ejemplo, la competencia de orientación al logro puede suponer tanto la capacidad de proponerse objetivos grupales como individuales.
4. Cualquier persona puede adquirir y mejorar las competencias, en mayor o en menor medida, si bien se detecta que algunas personas muestran una predisposición hacia determinadas competencias.
5. La competencia no es un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar objetivos individuales y/o organizativos.
6. La definición de cada competencia debe ser objetivable y permitir la incorporación de mecanismos tanto de autoevaluación como de evaluación externa (Barraycoa y Lasaga, 2009).

En este trabajo el concepto está centrado en su vertiente profesional. Cuando se somete al mundo profesional adquiere una serie de peculiaridades.

- La competencia se somete a los objetivos de producción y calidad de las organizaciones.
- La potenciación de las competencias depende en buena medida de los procesos formativos en el ámbito universitario.
- La consolidación de las competencias se logra en el marco de la experiencia laboral.
- Los niveles de competencias condicionan los procesos de selección y de ascenso en la organización.
- La adquisición y mejora de competencias se somete a un proceso de revisión y de adaptación en función del entorno cambiante (Barraycoa y Lasaga, 2010).

1.5 Gestión de Recursos Humanos por competencias

La definición planteada por Pereda, Berrocal y Alonso (2011, citando a Boyatzis, 1982) en el ámbito profesional y de los Recursos Humanos por competencias, es la competencia como una característica subyacente a una persona, que está causalmente relacionada con el desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y una organización concreta.

López y Blanco (2008) defienden que la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos incide directamente en los resultados de la organización y el elemento común que integra ambos aspectos son las competencias profesionales. Mediante ello, por ejemplo, la evaluación de competencias nos da la oportunidad de conocer el perfil de exigencias requeridas para el desempeño del puesto de trabajo y el del profesional y trabajar en la acomodación de ambos.

Pereda, Berrocal y Alonso (2011) se focalizan en competencias directivas y distingue entre las competencias umbral, que son las que todos los directivos deberían poseer a un nivel mínimo, y las competencias superiores, que caracterizarían al 10% de los mejores mandos.

Sitúan las competencias al mismo nivel que los conocimientos, la inteligencia, las aptitudes, los rasgos de personalidad y el resto de las variables tradicionalmente utilizadas dentro del enfoque del rasgo en la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

Al hablar de competencias superiores los umbrales no tendrían mucho sentido puesto que cambiarían en función del trabajo concreto y la organización específica de la que se tratasen. Se podrían definir las competencias relevantes en una profesión o área profesional determinada; sin embargo, estos perfiles solo serían útiles en campos como la orientación profesional.

Esta teoría se enriquece cuando se habla de competencia como comportamientos observables y no como características subyacentes. Estos comportamientos se agrupan en función de su similitud, en un constructo que se denomina competencia. Así en cada casa se va a trabajar con los comportamientos que permiten obtener buenos resultados dentro de un trabajo concreto en una organización concreta ya que cada organización es única, es decir, cada organización, incluso las que se enmarcan dentro del mismo sector de actividad tienen sus peculiaridades, sus propios valores, su propia historia, ambiente y distintas personas que lo comparten etc. Por lo que serán diferentes. Incluso las multinacionales cambiarán significativamente según en el país en el que se encuentre ya que la cultura del país poseerá aspectos particulares que influirán en las competencias (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011).

También habrá que tener en cuenta que cada trabajo es diferente. No obstante en toda organización encontraremos unas competencias genéricas o estratégicas y, a su vez, competencias específicas a cada puesto. Las competencias se pueden definir de dos formas:

- Horizontal: entendidas como que todos los trabajos de un determinado nivel exigirán un determinado nivel competencias y comportamientos comunes, aunque también habrá otras particularidades.
- Vertical: En el sentido de que todos los trabajadores de un área determinada de la organización presentaran perfiles de exigencias que incluirán competencias específicas comunes y no comunes (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011).

Otro concepto de competencia puede ser la que se deriva de los procesos de cualificación profesional iniciados en varios países entre ellos España e Inglaterra, en los que dicha cualificación profesional, se define como la capacidad potencial para desempeñar o realizar tareas correspondientes a una actividad o puesto de trabajo.

Así se habla de competencia de acción profesional que quedaría definida como el proceso de activación de la cualificación que una persona posee o que se precisa para hacer frente de forma efectiva (y con el nivel de capacidad de desempeño requeridos) a las tareas que demanda una profesión en un determinado puesto de trabajo, resolver los problemas que surjan de manera autónoma y creativa; y colaborar en la organización del trabajo en su entorno socio-laboral (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011).

Pereda, Berrocal y Alonso (2011) añaden además que el contexto puede ayudar a definir un ocupante exitoso. Tradicionalmente se ha compensado a los trabajadores con bonos extra por un trabajo muy difícil, peligroso o poco atractivo, por lo que el contexto puede jugar un papel importante en las políticas de compensación. Por último, el conocimiento del contexto puede ayudar al empleador a retratar de manera más realista las características menos atractivas del puesto a los futuros empleados (Landy y Conte, 2005, citando a Strong, 1999). El conocimiento incompleto del contexto laboral lleva a la liquidación temprana de los nuevos empleados. Esta liquidación es cara, dado el tiempo y el esfuerzo empleados en la selección y la capacitación. Es mejor tener un candidato que rechace el empleo porque no tenga un conocimiento total del puesto y del contexto laboral, que tener un candidato con un conocimiento incompleto que acepte el puesto y lo deje después dos semanas.

Para Landy y Conte (2005), una técnica popular y efectiva que facilita gran información sobre el puesto es el llamado "Resumen práctico del puesto". Aparte de dar información acerca de la tarea, esta técnica obtiene información sobre el contexto de trabajo (Landy y Conte, 2005, citando a Phillips, 1998). Esto nos lo ilustran poniendo el ejemplo de un puesto de cajero donde este resumen práctico del puesto incluye componentes tales como la naturaleza de los clientes, sueldos, compensaciones y movimientos administrativos. De hecho, encontraron que los resúmenes prácticos condujeron a niveles de desempeño más altos para aquellos empleados de cajero de banco que se quedaron en el puesto por más de seis meses.

La competencia, entendida de este modo, no se compone únicamente de los conocimientos adquiridos a través de los procesos formativos, sino también de las capacidades, habilidades y actitudes que permiten a las personas responder de la forma más adecuada a las exigencias de su entorno laboral (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011). O lo que es lo mismo: *todas aquellas capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad. Estas capacidades incluyen tanto destrezas y conocimientos, así como también actitudes, motivación y compromiso* (Type, 2012).

Ahora bien, para llevar a cabo resultados excelentes el empleado, en primer lugar, debe tener un “saber” (habilidades), poseer los conocimientos que exige su trabajo. Pero muchos trabajadores tienen adquirido el mismo nivel de conocimientos y aun así difieren en el desempeño, por lo que existe la posibilidad de que haya otra variable o componente interviniendo en ello; esto es, el saber aplicar dichos conocimientos a los problemas concretos, o lo que es lo mismo que el empleado tenga un conjunto de habilidades y destrezas y que los aplique en su trabajo, un “saber hacer” (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011 y Type 2012).

Estos componentes (el saber y el saber hacer) han de adaptarse a las exigencias concretas de la organización donde se desarrollen, para ello deben adaptarse a la cultura y las normas de la organización y de su grupo en particular. Para Pereda, Berrocal y Alonso (2011) es lo que denominan un “saber estar”.

Para que el engranaje de todo esto funcione adecuadamente y se optimice su movimiento nos falta según Pereda, Berrocal y Alonso (2011) que la persona esté motivada para llevar a cabo los comportamientos y que los perciba como medios para satisfacer sus necesidades básicas y/o superiores. Un “querer hacer”, esto es necesario para el comportamiento voluntario.

El quinto componente que se requiere, y este depende menos ya de la persona, es el “poder hacer”. El trabajador podrá expresar los comportamientos siempre y cuando disponga de los medios y recursos necesarios para su realización. Estos componentes forman un todo en la conducta, todos actúan conjuntamente y con interdependencia, aunque es difícil predecir en qué grado pueden estar interaccionando y afectando el uno al otro.

Por ello, la gestión por competencias analiza y evalúa los comportamientos que permiten diferenciar los trabajadores que rinden mejor de los que no, y no en la forma de en qué grado influye un componente sobre el otro. De los resultados de esta evaluación, se determina el grado en que los sujetos rinden en su puesto de trabajo. Los rasgos nos servirán de guía para determinar el potencial de llevar a cabo un rendimiento óptimo con mayor o menor esfuerzo por parte del trabajador (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011).

1.5.1. Clasificación de las competencias

Al abordar la clasificación de las competencias se ha de tener en cuenta que los distintos estudios presentan categorizaciones que no siempre coinciden. Debe atenderse a las disonancias que se producen entre la terminología de diferentes evaluadores de las mismas.

No obstante, encontramos un cierto consenso siguiendo la propuesta en el Proyecto Tuning (2003, citado por González Maura y González Tirados, 2008 y por El Ministerio de Salud de Perú, 2011) en el cual se diferencia entre:

- Competencias instrumentales, que incluyen capacidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas. Como puede ser la capacidad de análisis y síntesis, organización y planificación y gestión de la información.

- Competencias interpersonales, que abarcan capacidades individuales orientadas a la interacción y cooperación social como la capacidad de trabajo en equipo, por ejemplo o el compromiso ético.
- Competencias sistémicas, entendidas como capacidades individuales relacionadas con sistemas globales. Estas se manifiestan, por ejemplo, en situaciones que comporten un aprendizaje autónomo, la adaptación a nuevas situaciones, la creatividad o el liderazgo

Quedarían resumidas de esta manera en la siguiente tabla:

Tabla 1: Relación de competencias genéricas

INSTRUMENTALES	COMPETENCIAS INTERPERSONALES	COMPETENCIAS SISTÉMICAS
<ul style="list-style-type: none"> ⌚ Capacidad de análisis y síntesis ⌚ Capacidad de organizar y planificar ⌚ Conocimientos generales básicos. ⌚ Conocimientos básicos de la profesión ⌚ Comunicación oral y escrita en la propia lengua. ⌚ Conocimiento de una segunda lengua. ⌚ Habilidades básicas de manejo del ordenador. ⌚ Habilidades de gestión de la información. ⌚ Resolución de problemas. ⌚ Toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ Capacidad crítica y autocrítica. ⌚ Trabajo en equipo. ⌚ Habilidades interpersonales. ⌚ Capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar. ⌚ Capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas. ⌚ Apreciación de la diversidad y multiculturalidad. ⌚ Habilidad de trabajar en un contexto internacional ⌚ Compromiso ético. 	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. ⌚ Habilidades de investigación. ⌚ Capacidad de aprender. ⌚ Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. ⌚ Capacidad para generar nuevas ideas. ⌚ Liderazgo. ⌚ Conocimiento de culturas y costumbres de otros países. ⌚ Habilidad para trabajar de forma autónoma. ⌚ Diseño y gestión de proyectos. ⌚ Iniciativa y espíritu emprendedor. ⌚ Preocupación por la calidad. ⌚ Motivación de logro.

Fuente: tabla extraída de Barragán y Buzón, 2004, p.105.

Estas competencias serían las competencias genéricas, es decir, serían las competencias comunes a todas a las profesiones. En ellas se aprecian elementos cognitivos y de orden motivacional (González Maura y González Tirados, 2008). Estas serían competencias básicas para ejercer profesionalmente, pero que por sí solas no son suficientes si consideramos las exigencias profesionales actuales (Barragán y Buzón, 2004). Además se deberían de manifestar en todo puesto que se quiera desempeñar de una manera segura, eficiente y satisfactoria, unas competencias específicas a ese puesto en particular que serán distintas a las competencias necesarias para otros puestos y distintas a su vez de las genéricas. Esto son las llamadas competencias específicas. Un ejemplo de ellas serían las específicas que se exigirían para un docente universitario. En la siguiente tabla

extraída de Barragán y Buzón (2004) se ejemplifican algunas competencias específicas requeridas y que han de ser formados en ellas para los universitarios que cursan estudios en educación a un lado y en otro lado las competencias específicas para los profesores que imparten estas formaciones:

Tabla 2. Relación entre competencias específicas de estudios de educación y formación del profesorado.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN LOS ESTUDIOS DE EDUCACIÓN	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN FORMACIÓN DEL PROFESORADO
<ul style="list-style-type: none"> ⌚ Capacidad para analizar conceptos, teorías y políticas educativas de forma sistemática. ⌚ Capacidad para identificar las relaciones potenciales entre los contenidos de la materia y su aplicación a políticas y contextos educativos. ⌚ Capacidad para reflexionar sobre el propio sistema de valores. ⌚ Capacidad para cuestionar conceptos y teorías relativos a los estudios de educación. ⌚ Capacidad para reconocer la diversidad de alumnos y la complejidad del proceso de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ⌚ Compromiso con el progreso y rendimiento del alumno. ⌚ Conocimiento y dominio de diferentes estrategias de enseñanza-aprendizaje. ⌚ Capacidad para orientar a alumnos y padres. ⌚ Conocimiento de la materia a enseñar. ⌚ Capacidad para comunicarse eficazmente con grupos e individuos. ⌚ Capacidad para crear un clima apropiado y favorecedor del aprendizaje.

Fuente: tabla extraída de Barragán y Buzón, 2004, p.106.

El informe Reflex (2007, citado por Barrycoa y Lasaga 2009). Rompe con esta clasificación y propone la siguiente:

- Competencias relacionadas con el conocimiento: engloba conocimientos sobre la propia disciplina, conocimiento multidisciplinar y capacidad para adquirir nuevos conocimientos.
- Competencias relacionadas con el análisis y la innovación: agrupa predisposición a cuestionar ideas, capacidad de encontrar nuevas ideas y soluciones y capacidad para encontrar nuevas oportunidades.
- Competencias relacionadas con la gestión del tiempo: reúne la capacidad de trabajar bajo presión y capacidad para usar el tiempo de forma efectiva.
- Competencias organizativas: incluye capacidad para negociar, trabajo en equipo, y capacidad para hacer valer su autoridad.
- Competencias comunicativas: en este apartado se recogen la capacidad de comunicarse, capacidad de redactar informes y documentos así como la capacidad de hablar idiomas extranjeros.

El modelo que plantea Boyatzis (1982, citado por Pereda, Berrocal y Alonso, 2011) al considerar las competencias como características subyacentes reflejaría 5 grupos de competencias:

1. Motivos: son las necesidades de pensar que impulsan u originan la conducta de una persona, como por ejemplo la motivación al logro.
2. Rasgos de personalidad: Considerados como la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo la tenacidad, el autocontrol y la resistencia al cambio y el estrés.

3. Actitudes y valores: lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, la orientación al trabajo en equipo.
4. Conocimientos. Tanto los técnicos como los referidos a las relaciones interpersonales, que posee una persona: por ejemplo, la conocimiento de mercado, de los productos o de la informática.
5. Aptitudes y habilidades: capacidad de la persona a llevar a cabo un determinado tipo de actividad, por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones etc. (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011, p.17).

De esta manera, Boyatzis (1982, citado por Pereda, Berrocal y Alonso, 2011) abandona la visión psicométrica o de test y se pasa a una visión de las competencias basada en comportamientos observables y medibles objetivamente.

Por otra parte, Echeverría (1996, citado por Pereda, Berrocal y Alonso, 2011) indica cuatro competencias básicas que configuran la competencia de acción profesional:

1. Técnica: poseer conocimientos especializados y relacionados con un determinado ámbito profesional, que permitan dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.
2. Metodológica: saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma automática y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.
3. Participativa: estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado hacia el grupo.
4. Personal: tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011, p. 21-22).

Esta clasificación podría equipararse a lo que para Landy y Conte (2005) serían las KSAO (Knowledges, Skills, Abilities and Others characteristics) en el trabajo. Esto engloba en primer lugar, a los conocimientos, que serían la información y hechos que se relacionan sobre alguna área en particular, ya sean adquiridos mediante educación formal, capacitación o mediante la experiencia; y en segundo lugar, las habilidades y las capacidades. Las habilidades quedarían entendidas como los actos prácticos y las capacidades serían las que se mantendrían estables en la realización de una conducta en estado de concentración. Por último, para estos autores, se sitúan otras características que son las variables de personalidad, intereses, capacitación y experiencia.

1.5.2 Diccionario de competencias

Como hemos visto, los diccionarios de competencias son esenciales para poder realizar un perfil de exigencias. Hemos realizado una búsqueda de distintos diccionarios o menciones de competencias relevantes realizados por diversos autores (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011; Ajuntament de Lleida, 2013; Entitats Catalanes d'acció social, 2013; CEPES Andalucía, 2013; Barcelona Activa, 2013; Alles, 2005; Barragán y Buzón, 2004; Barraycoa y Lasaga, 2010; Gervilla, Quero, 2006, González Maura y González Tirados, 2008, Ministerio de Sanidad de Perú, 2011, Selva, Martínez-Córcoles, Peñarroja y Martínez, 2015, Marín 2002). En base a ello, hemos desarrollado un diccionario propio en el que figuran las competencias

que más se han repetido durante la revisión de las fuentes anteriormente citadas y los comportamientos, también extraídos de las mismas fuentes, para elaborar un diccionario de competencias en el que aparezcan los comportamientos asociados a cada una, de manera gradual, divididos en 4 grados (A, B, C y D) desde el nivel más alto de desarrollo de la competencia, hasta el nivel más bajo. Las competencias profesionales de este diccionario están orientadas a los puestos de oficina que se van a analizar en la parte práctica de este trabajo.

En este diccionario se van a encontrar una serie de competencias clasificadas por orden alfabético. Aunque un Diccionario de Competencias ha de ser un documento interno organizacional de cada empresa hecho a raíz de las competencias definidas en función de la estrategia, valores y misión de dicha organización, el diccionario que presentamos es un diccionario guía que pretende ser un documento base que sirva de orientación y sea asumible para simular, de una manera aproximada, un perfil de exigencias real con el fin de alcanzar los objetivos fijados en la parte práctica.

En el diccionario se va a presentar cada competencia con una definición conceptual u operativa acompañada de los distintos niveles de requerimientos. Se aconseja que el diccionario de competencias de una empresa se vaya actualizando e incorporando, si se precisa, las denominadas “competencias del futuro” que permita implantar en la organización la estrategia del mañana (CEPES Andalucía 2013)

De este modo en el diccionario cada competencia se presenta con esta estructura:

- Título de la competencia
- Definición operativa: corresponde a la explicación genérica de la competencia.
- Comportamientos asociados: son aquellos comportamientos que pueden manifestar los ocupantes en relación a la competencia descrita, evidencian la presencia de la competencia en la persona.
- Niveles: estos comportamientos se jerarquizan en grados que indican diferente nivel de desarrollo conseguido en cada competencia.
 - Grado A: es el ejemplo de una persona que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).
 - Grado B: marca un nivel alto de desarrollo.
 - Grado C: se emplea para aquellas personas que tienen un buen nivel de desarrollo de la competencia.
 - Grado D: se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o la ausencia de la competencia.

1. ATENCIÓN AL CLIENTE	
Descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes, incluso las no expresadas, con actitud positiva e invirtiendo esfuerzos en ello y siendo coherentes con el objetivo organizacional.	
GRADO A	○ Mantiene una actitud de total disponibilidad y alto compromiso

	<p>personal con el cliente haciendo más de lo que normalmente el cliente espera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Establece una relación basada en la confianza y cortesía para conocer con exactitud y de manera rápida las necesidades del cliente. ○ Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Muestra gran disponibilidad y compromiso personal buscando información e iniciativas para crear expectativas positivas. ○ Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando la solución a la medida de su requerimiento. ○ Responde a las quejas a la vez que se preocupa por los problemas del cliente. Participa proactivamente en la resolución del problema del cliente rápidamente y sin excusas.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Actúa a partir de los pedidos de los/as clientes/as ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente/a pero con poca cortesía. ○ Su respuesta es burocrática, se centra más en el cumplimiento de sus propias tareas y funciones que en la satisfacción del cliente. Muestra una actitud de respuesta al cliente para mantenerle informado, pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez, detectar y/o satisfacer las necesidades del cliente y a veces sus respuestas son negativas. ○ No suele estar disponible para los clientes.

2. AUTOAPRENDIZAJE

Inquietud y curiosidad constante por aprender y ampliar los conocimientos acerca de la propia especialización ocupada para aplicarlos. Poseer información actualizada sobre el ámbito profesional mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Busca y actualiza constantemente nuevas metodologías para mejorar en cada actividad efectuada y/o los posibles déficits de conocimiento, actitudes y/o habilidades. ○ Es reconocido como un experto en su especialidad. Tiene una importante formación integral que le permite relacionar y aplicar conocimientos. ○ Posee espíritu investigador, usa herramientas que generan conocimientos.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiene un punto de vista crítico y creativo, con escepticismo constructivo. ○ Es experto en su especialidad a nivel local, amplía sus conocimientos más allá de su área de trabajo. Busca información útil y nuevas prácticas.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Muestra interés en mejorar y progresar en el trabajo asignado ○ Es consciente de sus limitaciones en algunos ámbitos profesionales intentando conseguir mejores resultados. ○ Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción y respecto a lo que su sector requiere.

GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se centra en mantener y organizar el trabajo sin aportar ningún punto de vista hacia la mejora. ○ Establece un patrón de conducta profesional según lo que su mando le requiera. ○ Tiene una actitud reactiva en cuanto a ampliar conocimientos: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos solo cuando lo necesita de manera urgente. ○ Posee los conocimientos mínimos requeridos.
----------------	---

3. COMPROMISO PROFESIONAL

Orientar los propios intereses y acciones hacia las necesidades y objetivos de la organización, aunque ello suponga un esfuerzo adicional. Se identifica con la empresa y se interesa e implica de manera clara y voluntaria en la realización y mejora de la tarea.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Muestra una actitud positiva y activa hacia los objetivos y la misión de la empresa. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño. ○ Es percibido como un modelo de los valores y principios de la organización. ○ Apoya las decisiones de la organización comprometido con el logro de objetivos y la búsqueda del mejoramiento constante de la calidad y de la eficiencia.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se siente totalmente identificado con los objetivos de la organización y estos son para él una guía de acción y de toma de decisiones. ○ Se esfuerza por generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo. ○ Apoya e instrumenta los valores de la organización transmitiéndoselos a sus compañeros por medio del ejemplo en su conducta.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posee la voluntad de realizar el trabajo de forma adecuada mejorando constantemente, con la finalidad de conseguir los objetivos asignados. ○ Propone objetivos de la organización pero raramente él mismo es capaz de alcanzarlos. ○ Es capaz de corregir su conducta en caso de que vaya en contra de los valores de la empresa, si es necesario y para satisfacer a sus superiores, no por identificación con los mismos.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No sabe cuáles son los objetivos y la visión de la organización y por lo tanto, no lo transmite a sus compañeros. ○ Suele prometer pero no suele cumplir con lo prometido. ○ Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los de la empresa. ○ No participa ni aporta ideas acordes a los problemas.

4. COMUNICACIÓN

Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de manera clara, precisa y convincente a personas con diferentes intereses y/o formación, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las

propuestas de los/as demás.	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiene capacidad de convicción y es capaz de impactar positivamente en las otras personas. ○ Promueve un entorno favorable a la comunicación con empatía y respeto. ○ Expresa opiniones de forma constructiva. ○ Escucha, recoge, consensúa y respeta opiniones de los demás miembros del equipo. ○ Fomenta, a través de la relación interpersonal y del respeto al usuario la confianza y seguridad en relación a su proceso. ○ Se comunica claramente. ○ Muestra interés por los clientes y lo que piensan. ○ Muestra sensibilidad y atención delante de las inquietudes de los demás.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Es seguro a la hora de expresar su opinión con claridad y precisión. ○ Favorece el intercambio de ideas y se muestra receptivo hacia los consejos de los demás y diferentes puntos de vista. ○ Tiene un buen manejo de la comunicación en todos sus aspectos para facilitar el contacto y el intercambio de ideas.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Difunde información pertinente entre pares. ○ Informa adecuadamente y claramente a sus colaboradores de los objetivos. ○ Da feedback cuando es necesario. Y trata de parafrasear lo dicho para asegurarse de que lo ha entendido. ○ Escucha y se interesa por lo que dicen los demás y hace preguntas constructivas.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No siempre se entienden sus mensajes y no demuestra interés por conocer otros puntos de vista o intereses de otras personas. ○ No muestra un buen control emocional a la hora de comunicarse mostrándose impulsivo o ridiculizando a otras personas con comentarios irónicos. ○ No verifica si sus mensajes se han entendido generando falsas interpretaciones. ○ No comparte información que puede ser relevante. ○ No adapta su lenguaje a las características de su interlocutor.

5. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asegura el correcto funcionamiento de los equipos cumpliendo las normas de seguridad vigentes, ofrece las mejores alternativas en caso de conflicto con las herramientas de las que dispone la empresa. ○ Hace un buen uso de las herramientas e instrumentos de la empresa y sabe cuándo utilizar cuál. ○ Busca soluciones y propone mejoras para modernizar los procesos, metodologías e instrumentos de la empresa. ○ Demuestra conocimiento, comprensión e interés de las nuevas tecnologías que van apareciendo en su trayectoria profesional.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Demuestra conocimiento y comprensión de las nuevas

	<p>tecnologías que van apareciendo en su trayectoria profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hace un buen uso de las herramientas de las que dispone la organización. ○ Tiene buenas ideas para mejorar las herramientas e instrumentos utilizados por la empresa. ○ Participa activamente en las nuevas situaciones laborales generadas como consecuencia de las innovaciones tecnológicas y organizativas del servicio
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiene experiencia en el uso de las técnicas más adecuadas utilizadas en su puesto de trabajo. ○ A menudo hace un buen uso de las herramientas disponibles de la organización. ○ A veces utiliza los conocimientos técnicos y la experiencia para mejorar su eficacia. ○ Si es preciso, participa en la puesta en marcha de nuevas técnicas, herramientas de trabajo o instrumentos dentro de la organización.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No tiene experiencia suficiente en el uso de las técnicas más adecuadas para el desempeño de su trabajo. ○ No domina las nuevas tecnologías útiles para el desempeño de su trabajo. ○ No suele hacer un buen uso de las herramientas de trabajo y a menudo comete errores a la hora de solucionar problemas con estas. ○ No se implica en la puesta en marcha de nuevas técnicas, herramientas de trabajo o instrumentos dentro de la organización.

6. DESARROLLO PERSONAL

Realizar esfuerzos constantes para incrementar la formación y desarrollo propio y de los demás creando un ambiente de trabajo positivo que los favorezca a partir de un análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización para crecer moral e intelectualmente.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. ○ Detecta con facilidad los puntos fuertes y débiles del equipo de trabajo. ○ Favorece y guía las oportunidades de desarrollo, y formación. Es consciente del carácter positivo de la formación. ○ Alienta a los demás a ser responsables y autónomos con su propio desarrollo.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Explica cómo y por qué las cosas se hacen de una

	<p>determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoce las opciones de carrera y sugiere a sus superiores posibles implementaciones según circunstancias. ○ Alienta a los demás a tomar responsabilidad en sus puestos de trabajo. ○ Ayuda a los demás a saber cómo incrementar su desempeño al mismo tiempo que colabora con el personal a superar obstáculos.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conoce las capacidades de los miembros de su equipo. ○ Comunica a los supervisores posibles vías de formación. ○ Brinda la oportunidad a los demás de aprender de los errores y comparte la experiencia con los demás para explicar y ayudar a cómo realizar los trabajos.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. ○ Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo. ○ No realiza un seguimiento del desempeño. ○ Le cuesta transmitir o no es proclive a mostrar cómo realizar las tareas y qué errores pueden evitar los compañeros.

7. ÉTICA Y VALORES

<p>Incorporar a la práctica los principios de naturaleza, éticos, morales y legales que guían la profesión. Trabajar de forma congruente con los valores que se posee aunque eso implique contravenir intereses propios.</p>	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realiza acciones orientadas a la mejora de los valores y la ética de la organización. ○ Establece un marco de trabajo que respeta las políticas y los valores morales de la organización aun por encima de intereses propios. Es fiel a sus principios en lo laboral y personal. ○ Sus acciones encuadran en la ética profesional.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Facilita y ayuda a miembros de su equipo a tomar decisiones relacionadas con la ética y los valores. ○ Respeta y hace respetar a su equipo las pautas de trabajo para una buena práctica profesional. ○ Su conducta laboral se rige por valores y principios deseables.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Propone y decide de forma razonada excepciones en la aplicación de la norma. ○ Aún así, intenta actuar aplicando los valores adecuados a la empresa. ○ Acepta consejos y reorientaciones si ha cometido un error u omisión de los valores de la empresa.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se rige por los valores y principios de la organización siempre y cuando no contradigan a los suyos. ○ Apenas respeta las costumbres y buen trato de la organización. ○ No acepta críticas en caso de cometer un error u omisión de los valores. Su actitud no genera confianza. ○ Frente al éxito, se vanagloria y no tiene en cuenta la aportación de los demás.

8. FLEXIBILIDAD

Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, modificar el comportamiento y adecuarlo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, personas y responsabilidades.	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se adapta con gran facilidad a las situaciones y/o personas en todos los niveles ○ Se predispone a adoptar ritmos acelerados de trabajo, modificando, creando o abandonando la planificación de las tareas según las circunstancias.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso. ○ Visualiza sin dificultad las nuevas prioridades para hacer frente a los imprevistos.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Necesita algún tiempo para acomodarse a las nuevas exigencias. ○ Mantiene los modelos de trabajo que le fueron exitosos que solo cambia cuando se sobrepasan ciertos límites.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Es obstinado e intransigente a la hora de hacer modificaciones en las pautas de trabajo. ○ Mantiene relaciones unidireccionales en el intercambio de opiniones. ○ Guía su trabajo según antiguas pautas y sistemas y no hace uso de nuevas herramientas.

9. INICIATIVA / PROACTIVIDAD

Predisposición personal y espontánea que mueve a marcar el rumbo mediante acciones concretas. Identificar un problema u oportunidad y llevar a término acciones que le den solución. Mejorar procesos o resultados y desarrollar oportunidades. Supone participar activamente en la evolución de la organización.	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Supera el cumplimiento de sus responsabilidades. Tiene una actitud proactiva y participa en proyectos adicionales con creatividad y autonomía. ○ Busca soluciones eficientes y anticipadas a los problemas, es emprendedor. ○ Diseña herramientas de trabajo que favorecen al rápido y efectivo desempeño del mismo.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resuelve con autonomía los problemas que se le presentan en el momento. ○ Presenta buenas propuestas para los propios procesos. ○ Utiliza las herramientas que considera oportunas para el proceso. No las diseña ni las crea.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cumple satisfactoriamente con sus responsabilidades. ○ Aporta alguna idea al grupo que puede ayudar a resolver los problemas. ○ Trabaja tiempo extra si es necesario.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No cumple con las expectativas de su trabajo. Necesita control y supervisión permanente. ○ Actúa con inseguridad y no toma decisiones por él mismo. ○ No trabaja horas extra aunque sea necesario. No es flexible.

10. LIDERAZGO

Influir en otras personas para guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Implica el deseo de establecer y mantener el espíritu de equipo con el convencimiento y entusiasmo necesario para conseguir los objetivos fijados.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiene una visión estratégica de los proyectos y de la organización.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trabaja con compromiso y respeto y genera motivación en su equipo de trabajo y en la organización en general. Le ven como un modelo a seguir. ○ Anticipa los problemas y las soluciones, es proactivo. ○ Reconoce el potencial de los empleados que han trabajado mejor y les da oportunidades de ascenso. ○ Da un feedback que promueve la participación de todos los miembros del equipo.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Su equipo está informado. Él escucha y es escuchado. ○ Da un feedback y un seguimiento necesario. ○ Establece los objetivos del grupo en función de la visión de la organización.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Establece los objetivos del grupo y son aceptados. ○ Informa del rumbo del negocio. ○ Da un feedback adecuado cuando se lo piden.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No hay feedback ni seguimiento del equipo. ○ No resuelve conflictos, no desarrolla el compromiso ni el entusiasmo. ○ Premia de manera uniforme al equipo sin destacar a quienes han trabajado más. ○ Retiene información importante.

11. NEGOCIACIÓN / RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Entender una situación o problema, saber dirigir una discusión con un pensamiento analítico e identificar las prioridades propias y ajenas para hacer coincidir criterios diferentes en una situación determinada con el objetivo de conseguir y crear alternativas para conseguir los acuerdos más duraderos y satisfactorios para ambas partes, creando un ambiente propicio a la cooperación.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Separa el problema de las personas pudiendo tener una visión objetiva de la situación. ○ Llega a una solución de los conflictos basada en el afrontamiento de los problemas surgidos en ambas partes de la negociación. ○ Asegura que ambas partes queden satisfechas después del proceso de negociación dejando una posibilidad a futuros acuerdos
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrolla una solución compleja para resolver los conflictos

	<p>generados entre ambas partes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se esfuerza por identificar las ventajas y desventajas de cada parte. ○ Intenta buscar criterios objetivos comunes en cada aspecto de la situación. ○ Se muestra objetivo y firme con sus planteamientos y también flexible para adaptar la estrategia al ritmo de la negociación.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resuelve los conflictos basándose en sus conocimientos y experiencias previas.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Basa su efectividad en la negociación en su carisma más que en las argumentaciones. ○ No cede ante presiones, se muestra perseverante. ○ Suele utilizar la estrategia que le da mejores resultados sin adaptarse a ningún caso particular.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se involucra emocionalmente en la negociación y perjudica futuros acuerdos ya que emite juicios sobre la situación sin tener suficiente información. ○ No logra cerrar buenos acuerdos ya que carece de habilidades para comunicarse efectivamente con otros. ○ Le cuesta resolver conflictos porque tiene poca capacidad de afrontamiento y de toma de decisiones para solucionar el problema.

12. ORIENTACIÓN AL LOGRO

Habilidad para dirigir los esfuerzos individuales de forma eficaz, dinámica y organizada para alcanzar objetivos.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trabaja de forma autónoma, buscando objetivos individuales y haciendo lo posible para alcanzarlos. ○ Trabaja de manera proactiva anticipando retos y objetivos propios y de la empresa. ○ Tiene espíritu emprendedor, trabaja con energía. ○ Concilia los objetivos personales con los de la empresa. ○ Muestra un compromiso con la empresa y con el desarrollo de los diferentes proyectos.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Es capaz de trabajar autónomamente para lograr sus objetivos individuales y se preocupa por los objetivos de la empresa. ○ Se implica en los retos y objetivos que surgen en la empresa y participa activamente. ○ Trabajo motivado, con energía y dinamismo. ○ Se compromete con el desarrollo de los proyectos de su equipo.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le cuesta trabajar autónomamente pero con supervisión consigue resultados deseables tanto individuales como de la empresa. ○ Se implica en los retos y objetivos o problemas que pueden surgir en la empresa. ○ Su desempeño es mejorable pero sus resultados son suficientes. No transmite emociones negativas al equipo.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No trabaja de forma autónoma y necesita siempre la supervisión de un superior o par.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo. ○ No realiza un seguimiento del desempeño. ○ No se implica en los nuevos retos, objetivos o problemas que pueden surgir en la empresa.
--	---

13. PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO

Priorizar y establecer líneas de actuación optimizando los recursos, tiempos y materiales que garantizan el cumplimiento de los resultados esperados mediante una gestión eficaz del tiempo y el trabajo, tanto propio como de los colaboradores. Supone trabajar de forma planificada, sistemática y estructurada definiendo las prioridades. Definir prioridades para estas líneas de actuación.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Domina el manejo y la coordinación de los planes estratégicos, previniendo las posibles dificultades que puedan aparecer al objeto de garantizar la respuesta estratégica óptima. ○ Identifica interdependencias entre proyectos que pudieran afectar a la calidad de resultados y prevé estas circunstancias concentrándose en los objetivos generales/estratégicos de la organización. ○ Aprovecha el tiempo no solo para realizar su trabajo sino para ayudar dentro de otros proyectos del departamento o de la organización. ○ Frente a un proyecto complejo define objetivos, anticipa las acciones clave, productos intermedios y obstáculos potenciales de cada plan de acción.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Puede coordinar planes estratégicos para las posibles dificultades que se han previsto y que pueden aparecer en la organización. ○ Realiza su trabajo de manera autónoma y dentro del plazo previsto. Puede colaborar en otros proyectos paralelos al suyo para evitar problemas o favorecer soluciones. ○ Frente a un proyecto complejo es capaz de definir los objetivos, consultar al resto del grupo para anticipar problemas, acciones clave y obstáculos y se encarga de la repartición de tareas.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le cuesta trabajar de forma autónoma y dentro del plazo previsto, pero lo consigue con la suficiente supervisión. ○ Acata los objetivos impuestos por sus superiores o pares y es capaz de organizarse de manera deseable su tarea para finalizarla en un período limitado. ○ Ayuda a coordinar planes estratégicos para posibles dificultades que puedan interferir en el logro de objetivos de la organización. ○ Programa actividades para el cumplimiento de objetivos simples estimando recursos y tiempo y planificando métodos establecidos.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No prioriza de forma correcta las actividades y en ocasiones calcula inadecuadamente el tiempo asignado a cada tarea lo que le lleva a incumplir con los compromisos que adquiere. ○ Es poco sistemático en la realización de sus funciones lo que le puede llevar a no calcular la repercusión de sus acciones. ○ No trabaja de forma autónoma para la consecución de objetivos. ○ Le cuesta delegar, compartir o tomar decisiones importantes sobre urgencias imprevistas.

14. RESISTENCIA AL ESTRÉS	
Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracaso, liberando la tensión de una manera aceptable a los demás en situaciones de mucha exigencia.	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Traslada optimismo y confianza en el futuro delante de situaciones problemáticas y complicadas. ○ Alcanza objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, desacuerdos, oposición y diversidad. Tiene un alto desempeño en situaciones exigentes. ○ Actúa con flexibilidad en situaciones límite, no exterioriza desbordes emocionales en situaciones exigentes y de presión.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comprende la posible afectación de las emociones en su desempeño y habitualmente consigue evitar que puedan interferir en su trabajo diario. ○ Sigue trabajando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. ○ Utiliza técnicas o hábitos específicos para controlar las emociones y la tensión. ○ Controla la frustración delante de obstáculos frecuentes o dificultades para conseguir objetivos.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Controla su propia actuación y sigue hablando o trabajando con calma a pesar de fuertes emociones y sentimientos experimentados (frustración, enfado, tensión). ○ Su desempeño es inferior que en situaciones donde no hay mucha exigencia. ○ Necesita supervisión y guía para afrontar situaciones abrumadoras.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Su desempeño empeora notablemente en situaciones de mucha presión ya sea por los tiempos o por desacuerdos, oposición o diversidad. ○ Se desorganiza y desorganiza el trabajo de los demás cuando hay situaciones de estrés. ○ Transmite emociones negativas y normalmente deja la tarea que estaba realizando porque se bloquea.

15. TOMA DE DECISIONES	
Asumir el grado de decisión concedido al puesto de trabajo para optar por las decisiones necesarias para el logro de objetivos de manera ágil y proactiva, apoyada de la información precisa para facilitar las mejores elecciones y asunción de responsabilidades y/o riesgos en situaciones de incertidumbre sin supervisión constante.	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudia las causas en temas que no son de su ámbito de actuación y ayuda a tomar decisiones por otros. ○ Decide eficazmente respecto a problemas nuevos con un alto nivel de ambigüedad, sin experiencia previa. ○ Tiene una elevada capacidad para decidir de forma ágil y proactiva seleccionando la mejor información que él mismo ha buscado y ha interpretado. ○ No es reacio a asumir ciertos riesgos en sus decisiones.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se preocupa por estar adecuadamente informado antes de

	<p>tomar las decisiones porque quiere elegir la mejor opción y asumir el menor número de riesgos posibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ En ocasiones pierde tiempo para buscar más información de la necesaria a la hora de tomar decisiones aunque luego el resultado sea deseable. ○ Le cuesta decidir de manera eficaz sobre problemas ambiguos si no tiene experiencia previa.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resuelve eficazmente problemas conocidos. ○ Suele tomar decisiones ágiles pero en ocasiones se enlentece en la toma de decisiones porque no quiere asumir ciertos riesgos. ○ Suele informarse antes de tomar la decisión pero no selecciona las fuentes de información más fiables y puede llegar a tomar una decisión equivocada.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz porque le cuesta asumir riesgos. ○ Resuelve situaciones de baja complejidad siempre relacionados con su ámbito de actuación. ○ No se suele informar antes de tomar una decisión y se basa en su experiencia previa aunque sea un problema de un campo que no es el suyo.

16. TRABAJO EN EQUIPO / COOPERACIÓN

Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas. Colaborar e integrarse dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva para trabajar conjuntamente en un objetivo común.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Valora y promueve el trabajo en equipo, aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos comunes anteponiéndolos a los particulares en los cuales ha participado notoria y activamente. ○ Facilita la información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas departamentales y ayudándolos. ○ Promociona y alienta la comunicación. ○ Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Enfoca su trabajo al logro de objetivos grupales siendo crítico y conciliador estableciendo relaciones asertivas mostrando una conducta adecuada en diferentes entornos o nuevas situaciones. ○ Se coordina con sus compañeros garantizando la continuidad de los procesos de trabajo tanto individual como grupal. ○ Fomenta y promueve la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. ○ Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. ○ Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. ○ Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comparte la información con el resto del equipo y coopera con

	ellos. ○ Se muestra flexible y sensible. ○ Ayuda a los nuevos a integrarse discutiendo su función. ○ Pone los objetivos del grupo sobre los intereses personales. ○ Realiza aportaciones importantes para los resultados del equipo. ○ Se compromete con la tarea y trabaja cooperativamente con el grupo para obtener resultados satisfactorios.
GRADO D	○ Frecuentemente expresa desacuerdo, no respeta ni escucha las ideas de los demás, quiere imponer las suyas. Critica pero no aporta. ○ Su actitud es pasiva y prefiere trabajar solo. ○ Participa y se compromete con el equipo pero su excesivo interés por el logro personal puede poner en peligro la eficacia y cohesión del grupo. ○ Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

Gracias a este diccionario y, como dice Type (2012), se podrá hacer una evaluación competencial que él llama “evaluación Feedback”. Este proceso consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Así se puede realizar una autoevaluación, una evaluación del jefe y por último la evaluación de un colaborador y se cruzan los resultados.

1.5.3 Los programas de capacitación

Los datos obtenidos en numerosas investigaciones son claros: la capacitación es un valor añadido. Los empleados capacitados son un predictor fiable de éxito en toda organización, especialmente las Pymes (pequeñas y medianas empresas). Estos empleados capacitados suelen coincidir con aquellos que han recibido extensa formación y preparación y son los que tienen el rol más importante para el futuro de la empresa (VVAA, 2012).

Las universidades engrosan el listado de competencias adquiridas y grado de las competencias de su alumnado. Sería idóneo que un recién licenciado tuviera el grado óptimo de competencias que se precisan para una empresa que quiera incorporarlo en su organización. No obstante hay competencias que la mayoría de universidades no logra instaurar en sus alumnos que serían muy útiles en sus futuros puestos de trabajo (Barraycoa y Lasaga, 2009). Es por ello que las empresas precisan programas de capacitación para llegar a este nivel óptimo de los trabajadores. Pero estos programas también suelen estar destinados a todo trabajador, aunque tenga antigüedad y experiencia en su empresa. Esto es debido al actual mercado de trabajo competitivo, cambiante y ultra veloz y a que la demanda de trabajadores cualificados supera con creces a la oferta. Es por ello que se precisan en las organizaciones programas de capacitación que busquen el aumento de las competencias de sus integrantes y por consiguiente, de su competitividad y capacidad de reacción ante cambios tanto del mercado como de la empresa.

El enfoque de competencia profesional descrito es una fuerte alternativa para impulsar la formación en una dirección que armonice las necesidades de las

personas, las empresas y la sociedad en general, dibujando un nuevo paradigma en la relación entre los sistemas educativos y productivos cuyas repercusiones en términos de mercado laboral y gestión de recursos humanos no han hecho sino esbozarse en el horizonte del siglo XXI (CIDEDEC, 1999, citado por González Maura y González Tirados, 2008, p.188).

Esta cita valida e incrementa la contundencia de lo dicho por Barryacoa y Lasaga (2009). De hecho, según expresan Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) las tasas de crecimiento económico de un país están relacionadas con la importancia que se le otorga a la educación y la formación o lo que es lo mismo, al capital humano, como elementos clave a la hora de alcanzar mayor productividad por hora trabajada y para que la persona genere y adopte nuevas tecnologías con mayor frecuencia y calidad.

Es por ello que, tanto las empresas como los trabajadores, no deben ver estos programas de forma reacia por el gasto económico y de tiempo que puedan comportar sino como una inversión para ambas partes. Muchas empresas ven la capacitación como algo opcional por no saber si supone un gasto o una inversión. Lo cierto es que supone unos costos a corto plazo, no obstante, se trata de una inversión a largo plazo en el crecimiento y desarrollo de sus recursos humanos. La capacitación ha de estar precedida de un análisis de competencias en el que se hayan establecido y determinado las necesidades en las que se focalizará dicha capacitación. Se sabrá así sobre qué competencias habrá que trabajar en estos programas y se sabrá cuáles son las más indicadas para potenciar con el fin de mejorar el presente y/o futuro de la compañía (VVAA, 2012).

En cualquier programa de capacitación, deben de estar expresadas las expectativas. Se ha de promover el aprendizaje en los empleados ya que será clave para la supervivencia de cualquier empresa en el mercado global, así la empresa aprenderá a afrontar los desafíos. La empresa ha de poner a disposición de los trabajadores los recursos necesarios para poder realizar los aprendizajes que se buscan perseguir. La dirección ha de estar involucrada en los procesos de capacitación y deben de convencerse para que se unan a la iniciativa.

Se recomienda, si el programa de capacitación es novedoso y no se ha hecho antes, que se comience poco a poco, es decir; que se ensaye con un pequeño grupo de usuarios para recoger sus comentarios. Con esta evaluación comparativa informal se localizarán los fallos o debilidades en los planes de formación y ayudará a ir afinando el proceso para recalibrarlo y que sea más efectivo.

Se han de seleccionar instructores, ya sean internos o externos a la empresa, y recursos de calidad. Estos últimos han de ser adecuados a las materias a tratar en las formaciones. Los formadores han de estar capacitados para llevar a cabo la labor sean profesionales o profesionales internos.

El espacio ha de ser acorde y adecuado a las tareas de formación que se piensan realizar. Se debe seleccionar un lugar propicio para el aprendizaje, un ambiente tranquilo, lo suficientemente amplio, con ordenadores y proyector a ser posible que sirvan para presentar una sesión de entrenamiento visualmente estimulante y que motive al aprendizaje.

Algunos empleados tendrán incertidumbre acerca del entrenamiento que están recibiendo hasta el punto de cuestionarse si es realmente relevante para su trabajo. Por ello, es importante entiendan la relación entre la formación y sus posibles aplicaciones en el trabajo desde el principio, aclarando los objetivos de la capacitación para que no la perciban como una pérdida de tiempo. También deben de ver estas formaciones como un valor añadido dentro de sus carreras profesionales.

La formación no ha de verse como un punto en un tiempo aislado o un paréntesis en el transcurso del trabajo sino que debe ser permanente y constante. No debe limitarse solamente a los nuevos empleados. Si estos programas están bien diseñados, ayudan a mantener y aumentar los niveles competenciales de los empleados y a estos a estar motivados para desarrollarse y mejorar profesionalmente.

Con el fin de evitar percibir la formación como un gasto, ésta ha de poseer una medición tangible de los resultados. Hay que determinar el tipo de crecimiento y la tasa de crecimiento que será aceptable para amortizar la inversión hecha. Una forma de realizar esto es analizar los índices de satisfacción de los empleados y poder ver si están utilizando los aprendizajes instaurados en sus puestos de trabajo. (VVAA, 2012).

2. Marco Práctico

Una vez acabado el marco teórico del trabajo pasaremos a explicar brevemente la parte práctica del trabajo cuya finalidad es ayudarnos a contrastar las hipótesis iniciales junto con la revisión bibliográfica realizada en el apartado anterior. La parte práctica del trabajo a su vez, se divide en dos partes fundamentales:

Primeramente, se elaborará un cuestionario de evaluación por competencias con la finalidad de valorar a un trabajador con el método Feedback antes citado. El método Feedback recordamos que consiste en realizar una evaluación teniendo en cuenta varios puntos de vista. En este caso, el del propio trabajador, el de un compañero y el de un superior según el organigrama de la empresa.

El objetivo principal de esta primera parte del marco práctico es realizar personalmente una evaluación por competencias, ver el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo y el grado de conciencia que tiene el trabajador evaluado acerca del nivel de desarrollo de sus competencias y de las competencias que son necesarias para desempeñar de una manera eficaz, eficiente y segura su trabajo.

En este apartado práctico hemos elegido una empresa pequeña ya que refleja la realidad de las empresas actuales en nuestro país. De hecho, las PYMES suponen el 99.88 % del total de empresas españolas. Según el directorio central de empresas (DIRE), en 2014 las PYME españolas generan el 66% del empleo empresarial. En particular, las empresas de menor dimensión son las que emplean un mayor número de trabajadores en el tramo de las PYME. Las microempresas (de 0 a nueve trabajadores) y las pequeñas empresas (de 10 a 49 trabajadores), representan respectivamente el 32,6% y el 18,6% del empleo total.

2.1. Metodología

La evaluación, constará de tres cuestionarios que se dividirán en dos partes. Para empezar se les pedirá a los colaboradores que señalen las 5-8 competencias que consideran más importantes para desempeñar adecuadamente el trabajo del profesional que vamos a evaluar, que en este caso será un técnico de selección IT (Tecnologías de la información y la telecomunicación). Las competencias con las que van a trabajar se extraerán del diccionario que se ha elaborado en la parte teórica. Cuando se hayan escogido las competencias más relevantes, se les pedirá que las ordenen según su importancia a la hora de desempeñar el trabajo, siendo la primera competencia la más importante y la última competencia la menos importante.

Una vez señaladas las competencias que consideran más relevantes para el desempeño del trabajo y haberlas jerarquizado, pasaremos a la segunda parte de la evaluación. En ella, tanto el mismo trabajador evaluado, como su compañero y su superior deberán, basándose en el diccionario de competencias y en los comportamientos asociados a cada una de ellas, puntuar el grado de desarrollo (A, B, C, o D) de cada competencia que consideran que tiene el trabajador evaluado en el momento actual. Así, sabremos si el trabajador evaluado es percibido por su

compañero y su superior como una persona que se adecúa al puesto de trabajo porque tiene un nivel de desarrollo de las competencias adecuado o si, por el contrario, es un trabajador que tiene un nivel bajo de desarrollo de las competencias que se han considerado importantes.

Los resultados de las evaluaciones se representaran en unas tablas a partir de las cuales sacaremos conclusiones sobre la evaluación del trabajador (el modelo de cuestionario que se les pasó tanto al trabajador evaluado, como a su compañero y a su superior se puede ver en el Anexo 1).

Después de realizar la primera parte del marco práctico, pasaremos a explicar en qué consiste la segunda parte que deriva de los resultados de la evaluación. En esta segunda parte el objetivo principal será elaborar una Definición de puesto de trabajo (DPT) para el puesto de trabajo de “técnico de selección IT” a través de la información recogida en los resultados de la evaluación y también a través de una entrevista con el director de oficina de Malthus Darwin que nos ayudará a especificar los puntos de la definición de puesto de trabajo que no podamos saber.

Dentro de una DPT es importante que consten las competencias más importantes para el desempeño del puesto de trabajo porque son las que se tendrán en cuenta para futuras evaluaciones del desempeño entre otros criterios. Y es aquí donde entendemos la importancia de la primera parte del marco práctico ya que elaboraremos el listado de competencias a partir de la información que nos han proporcionado sobre las competencias que consideran más importantes las personas que han rellenado los cuestionarios.

2.2 Análisis de la evaluación de un trabajador según el método Feedback

Una vez hemos pasado los cuestionarios a la empresa, se analizan los resultados que hemos podido obtener. Recordamos que a la empresa le hemos pasado tres cuestionarios para evaluar a un trabajador en concreto: un cuestionario que respondería el superior de la persona, otro que respondería un compañero de la persona evaluada y otro que lo respondería la misma persona evaluada. Empezaremos entonces por los resultados de los cuestionarios pasados a la empresa Malthus Darwin para evaluar a un técnico de selección IT.

En la Tabla 1 podremos ver los resultados del cuestionario que se le pasó al superior del trabajador que queríamos evaluar en el que nos señala las competencias que considera más importantes para la realización del puesto de trabajo del evaluado, el orden de importancia y el grado de desarrollo de cada competencia que considera que tiene el trabajador.

Tabla 1: Resultados evaluación de un superior del trabajador a evaluar

Competencias	Grado de desarrollo			
	A	B	C	D
1. Compromiso profesional	X			

2. Atención al cliente		X		
3. Iniciativa /proactividad	X			
4. Orientación al logro	X			
5. Trabajo en equipo	X			
6. Resistencia al estrés			X	
7. Conocimientos técnicos		X		
8. Comunicación		X		

En la Tabla 2 obtendremos la misma información que en la tabla anterior pero la fuente esta vez será un compañero de trabajo de la persona evaluada por lo que al ser un igual, nos dará otro punto de vista acerca de las competencias que considera más importantes para el puesto de trabajo del evaluado que es el mismo que el suyo.

Tabla 2: Resultados de la evaluación de un compañero del trabajador a evaluar

Competencias	Grado de desarrollo			
	A	B	C	D
1. Comunicación	X			
2. Atención al cliente		X		
3. Resolución de conflictos		X		
4. Autoaprendizaje	X			
5. Conocimientos técnicos		X		
6. Resistencia al estrés		X		
7. Orientación al logro			X	

Finalmente, en la Tabla 3 recogeremos los resultados de la autoevaluación del trabajador para terminar la evaluación de este.

Tabla 3: Resultados de la evaluación del propio trabajador a evaluar

Competencias	Grado de desarrollo			
	A	B	C	D
1. Resistencia al estrés		X		
2. Trabajo en equipo	X			
3. Comunicación	X			
4. Autoaprendizaje			X	
5. Resolución de conflictos		x		
6. Conocimientos técnicos		X		

Interpretación de las tablas:

Una vez obtenida la información tanto de la persona a la que vamos a evaluar como de un superior y de un compañero podemos extraer una serie de conclusiones a partir de los resultados de la tabla.

Para empezar, podemos observar que, por lo general, hay bastante consenso al escoger las competencias más importantes para el desarrollo del puesto de trabajo. Las tres competencias que las tres personas que han realizado la evaluación han destacado como de las más importantes son: resistencia al estrés/tensión, comunicación y conocimientos técnicos. Hay otras competencias que también se han repetido en más de un perfil pero que no llegan a ser de las más importantes por consenso, aunque sí que hay competencias similares. Para entenderlo mejor, ponemos el ejemplo de “atención al cliente” que se ha repetido tanto en la evaluación del superior como en la evaluación del compañero pero que en cambio, la persona evaluada, no ha destacado. Aun así, la persona evaluada ha destacado otras competencias como la resistencia al estrés, la gestión de conflictos y la comunicación que tienen mucho que ver con la atención al cliente. Lo mismo pasa con el autoaprendizaje, que han destacado tanto la persona evaluada como el compañero, pero que el superior no ha destacado. Aun así, el superior ha destacado otras competencias como el trabajo en equipo, la orientación al logro y la iniciativa que de algún modo estarían relacionadas en cierta medida con el autoaprendizaje.

Así pues, gracias a las respuestas de los evaluadores y del evaluado, podemos ver que se trata de un puesto de trabajo donde es importante tener una buena atención al cliente y saber gestionar los posibles conflictos que puede haber en la negociación con este. Es necesario tener conocimientos técnicos del campo de la informática porque es importante que la persona que está hablando con el técnico de selección pueda ver en él a un buen profesional que sabe de lo que está hablando, que

conoce las técnicas y recursos que está pidiendo y sobre todo que conoce a la perfección el puesto de trabajo que está intentando cubrir. Para eso, es necesario saberse comunicar adecuadamente tanto con el cliente como con los miembros del equipo de selección con los que hay que trabajar conjuntamente para lograr objetivos comunes.

Por lo tanto, como conclusión, podríamos decir que los trabajadores y su superior son conscientes de las competencias que son más importantes para desarrollar eficaz, segura y eficientemente su trabajo lo que sin duda ayudará al éxito de la empresa.

A parte de las conclusiones referentes a las competencias más importantes para este puesto de trabajo, podemos observar otro tipo de conclusiones que se relacionan más con el nivel de desarrollo de las competencias que tanto el superior, como el compañero y el propio evaluado consideran que tiene. Mirando las tablas de respuesta podemos ver que hay bastante acuerdo en cuanto a la valoración del trabajador ya que las puntuaciones son medio-altas. Por otro lado, se puede observar que dicho trabajador tiene una conciencia alta, o al menos que hay consenso con sus compañeros, en lo referente al grado de desarrollo actual de las competencias referidas.

A partir de esta evaluación, también podríamos conocer qué clase de formación le iría bien a un perfil como el que estamos evaluando. Si bien la puntuación es medio – alta, hay áreas en las que, tanto el evaluado como su compañero y su superior, puntúa de una manera más baja. Por lo tanto, de cara a realizar algún programa de formación para este trabajador, sería conveniente que fuese más orientado al desarrollo de conocimientos técnicos y gestión de conflictos / asertividad. Aun así, se considera un perfil bueno de trabajador donde encontramos una adecuación persona-puesto.

Una vez interpretadas las tablas de resultados de la evaluación del trabajador, pasaremos a realizar lo que podría ser una definición de puesto de trabajo para un puesto de técnico de selección IT que es el puesto del evaluado. Lo realizamos después de analizar la evaluación para conocer las competencias que debemos incorporar en el perfil de exigencias dentro de la definición del puesto de trabajo.

2.3 Definición de puesto de trabajo: Técnico de Selección IT en la empresa Malthus Darwin

Para seleccionar las competencias que vamos a poner en el perfil de exigencias dentro de la definición de puestos de trabajo hay que realizar una serie de operaciones ya que no todos los trabajadores han indicado como relevantes las mismas competencias.

Para ello empezaremos viendo la Tabla 4 en la que se mostrarán qué competencias son las que se han seleccionado como relevantes (se seleccionará con una X) y qué orden les han asignado a cada una de ellas (se pondrá entre paréntesis al lado de la X).

Tabla 4: Competencias elegidas como relevantes y orden asignado por los sujetos

Competencias	Sujetos		
	Superior	Compañero	Evaluado
Compromiso profesional	X (1)		
Atención al cliente	X (2)	X (2)	
Iniciativa /proactividad	X (3)		
Orientación al logro	X (4)	X (7)	
Trabajo en equipo	X (5)		X (2)
Resistencia al estrés	X (6)	X (6)	X (1)
Conocimientos técnicos	X (7)	X (5)	X (6)
Comunicación	X (8)	X (1)	X (3)
Autoaprendizaje		X (4)	X (4)
Resolución de conflictos		X (3)	X (5)

A continuación, pasaremos a realizar el sumatorio de los órdenes asignados a cada competencia para ver qué competencia cuenta con más “puntos”. Para ello repartiremos los puntos de 1-8. Tendrá un punto la competencia que haya sido asignada en el último lugar y 8 puntos la competencia que se haya situado la primera en el orden y así sucesivamente. Los resultados de los sumatorios se pueden ver en la Tabla 5.

Tabla 5: sumatorios de los órdenes asignados a cada una de las competencias por los sujetos.

COMPETENCIAS	1 (8)	2 (7)	3 (6)	4 (5)	5 (4)	6 (3)	7 (2)	8 (1)	Σ
Compromiso profesional	1 (8)								8
Atención al cliente		2 (14)							14
Iniciativa /proactividad			1 (6)						6
Orientación al logro				1 (5)			1 (2)		7
Trabajo en equipo		1 (7)		1 (5)					12
Resistencia al estrés	1 (8)					2 (6)			14
Conocimientos técnicos					1 (4)	1 (3)	1 (2)		9
Comunicación	1 (8)		1 (6)					8 (1)	14
Autoaprendizaje				2 (10)					10
Resolución de conflictos			1 (6)		1 (4)				10

Una vez tenemos los resultados del sumatorio del orden de las competencias, pasaríamos a determinar según la relevancia y la importancia que les han dado los evaluados, el orden que estableceríamos para la definición de puestos de trabajo. Esta nueva relación la podemos ver en la Tabla 6.

Tabla 6: Porcentajes de elecciones, sumatorio de los órdenes, producto "Relevancia x Importancia) y orden final de importancia de las competencias del perfil de exigencias.

Competencias	% (Relevancia)	Σ (Importancia)	Relevancia x Importancia	Orden final
Compromiso profesional	33,3	8	266,4	9
Atención al cliente	66,6	14	932,4	3
Iniciativa /proactividad	33,3	6	199,8	10
Orientación al logro	66,6	7	466,2	8
Trabajo en equipo	66,6	12	799,2	5
Resistencia al estrés	100	14	1400	2
Conocimientos técnicos	100	9	900	4
Comunicación	100	14	1400	1
Autoaprendizaje	66,6	10	666	6
Resolución de conflictos	66,6	10	666	7

Después de realizar la nueva relación para establecer el orden de relevancia final de las competencias, ha surgido un doble empate de puntuaciones entre las competencias comunicación – resistencia al estrés y entre autoaprendizaje – resolución de conflictos. Por ello, hemos decidido ordenar su importancia alfabéticamente.

Una vez ordenadas jerárquicamente las competencias que se incluirán en el perfil de exigencias podemos pasar a desarrollar la definición del puesto de trabajo para un técnico de selección IT gracias a la información proporcionada por Hoyas (2016).

Contextualización de la empresa:

Malthus Darwin es una empresa que ofrece servicios en materia de Recursos Humanos para aquellas empresas que deciden externalizar dichos servicios. Realiza servicios de selección para diferentes sectores de actividad (gran consumo, logística, banca, finanzas, seguros, industria e IT). En materia de servicios IT, Malthus Darwin ofrece servicios profesionales de subcontratación, donde los empleados de su misma plantilla ofrecen sus servicios para crear soluciones destinadas a sus empresas cliente. En los últimos años también ofrecen Malthus Training. En este sector ofrecen programas de formación a las empresas que lo soliciten.

Datos de identificación del puesto

Nombre del puesto: Técnico de selección IT

Dirección: Recursos Humanos

Departamento: Selección

Fecha de la descripción: Abril 2016

1. Objetivo general

Proveer de empleados capacitados y con la experiencia exigida en el ámbito de Informática y Telecomunicaciones a otras consultoras o clientes de la empresa.

2. Objetivos operativos

- Reclutar y seleccionar al personal en los plazos previstos y con los costes definidos.
- Comunicación y buen trato tanto con la empresa cliente como con los candidatos. Ofreciendo así, una buena imagen corporativa.
- Asesoramiento y orientación profesional del personal interno realizando planes individuales de desarrollo, movilidad entre cartera de clientes y promoción.
- Tareas de ámbito laboral (altas, bajas, nóminas, etc.).

3. Perfil de exigencias:

Formación: Graduado en Psicología o en Relaciones Laborales

Para optar al puesto de trabajo el trabajador deberá disponer de al menos un año de experiencia en un puesto similar.

Con el fin de desarrollar de manera eficaz, eficiente y segura su trabajo, deberá contar con las siguientes competencias que se reflejan en el siguiente cuadro por orden de relevancia e importancia.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Comunicación	Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de manera clara, precisa y convincente a personas con diferentes intereses y/o formación, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.
Resistencia al estrés	Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracaso, liberando la tensión de una manera aceptable a los demás en situaciones de mucha exigencia.

Atención al cliente	Descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes, incluso las no expresadas, con actitud positiva e invirtiendo esfuerzos en ello y siendo coherentes con el objetivo organizacional.
Conocimientos técnicos	Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.
Trabajo en equipo	Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas. Colaborar e integrarse dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva para trabajar conjuntamente en un objetivo común.
Autoaprendizaje	Inquietud y curiosidad constante por aprender y ampliar los conocimientos acerca de la propia especialización ocupada para aplicarlos. Poseer información actualizada sobre el ámbito profesional mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.
Resolución de conflictos	Entender una situación o problema, saber dirigir una discusión con un pensamiento analítico e identificar las prioridades propias y ajenas para hacer coincidir criterios diferentes en una situación determinada con el objetivo de lograr y crear alternativas para conseguir los acuerdos más duraderos y satisfactorios para ambas partes, creando un ambiente propicio a la cooperación.
Orientación al logro	Habilidad para dirigir los esfuerzos individuales de forma eficaz, dinámica y organizada para alcanzar objetivos.
Compromiso profesional	Orientar los propios intereses y acciones hacia las necesidades y objetivos de la organización, aunque ello suponga un esfuerzo adicional. Se identifica con la empresa y se interesa e implica de manera clara y voluntaria en la realización y mejora de la tarea.
Iniciativa /proactividad	Predisposición personal y espontánea que mueve a marcar el rumbo mediante acciones concretas. Identificar un problema u oportunidad y llevar a

término acciones que le den solución. Mejorar procesos o resultados y desarrollar oportunidades. Supone participar activamente en la evolución de la organización.

3. Criterios de evaluación del rendimiento

Anualmente y en función de los objetivos fijados al trabajador se definen los criterios de medida de evaluación del rendimiento. Algunos ejemplos de posibles criterios podrían ser:

- Número de personas seleccionadas en el ejercicio / número de contrataciones previstas realizadas en el ejercicio.
- Retrasos en las adscripciones del personal a los puestos de trabajo por demoras en los procesos de reclutamiento, selección y/o incorporación.
- Número de incidencias o quejas así como comentarios positivos de clientes y candidatos durante el ejercicio.
- Grado de satisfacción de los clientes de la función.
- Número de personas rechazadas por distintas empresas clientes por no ajustarse a los puestos de trabajo / número de personas que causan baja voluntaria en la empresa final durante los tres primeros meses de contratación por no ajustarse el puesto a sus necesidades.
- Mejoras introducidas en los procesos, métodos y técnicas de reclutamientos y selección.
- Otras consideraciones.

4. Organigrama

El ocupante del puesto depende orgánicamente del director de oficina y del responsable de selección y funcionalmente de las empresas clientes que solicitan servicios.



5. Áreas de actividad

5.1 Planificación:

- Participar en el orden de prioridades en cuanto a los diferentes procesos abordados en un mismo momento.

5.2 Organización y coordinación:

- Coordinarse con los demás técnicos de selección y con el responsable de selección para alcanzar los objetivos propuestos por el director de oficina.
- Coordinación y organización con el personal administrativo.
- Coordinación y organización con los distintos candidatos en el caso de que sean presentados para diferentes posiciones/empresas.
- Distribuirse y administrarse el tiempo adecuadamente junto con los recursos a emplear para la consecución de objetivos.
- Coordinarse con los responsables de selección de las empresas cliente y candidatos en materia de entrevistas e incorporaciones.

5.3 Control y evaluación:

- Realizar un seguimiento del estado de los procesos de selección que siguen abiertos.
- Realizar un seguimiento de los empleados que se han incorporado a las empresas cliente.
- Evaluar el rendimiento y el potencial de los candidatos que se presentan a las empresas cliente.

5.4 Técnicas:

- Crearse y mantener una red profesional (networking).
- Llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Asesorar en materia de empleo a candidatos y responsables de selección de las empresas cliente.
- Poseer los conocimientos técnicos necesarios y específicos de cada puesto de trabajo o tener acceso a ellos de cara a dar una adecuada atención al candidato para explicarle las exigencias de su puesto.
- Poner en contacto a candidatos y a empresas.

6. Nivel de autonomía:

El ocupante del puesto posee autonomía en cuanto a presentación de candidatos que considere válidos para que entren en el proceso de selección de la empresa cliente, así como los métodos utilizados para dicha función.

7. Horario:

Horario fijo de lunes a viernes de 9:00h a 14:00h y de 16:00h a 19:00h.

8. Riesgos laborales:

- Estrés acerca de aspectos organizacionales.
- Fatiga postural
- Fatiga mental
- Fatiga visual

3. Conclusiones

Una vez finalizado el estudio de caso y habiendo hecho una revisión de la bibliografía existente acerca de las competencias, pasaremos a comentar las conclusiones, tanto teóricas como prácticas, que se han podido extraer una vez realizado este trabajo.

Primeramente debemos comentar que el paso del enfoque de personal al enfoque de los recursos humanos obligó a las empresas a centrarse más en las personas. Esto hizo crear un abanico de posibilidades y variables inmensas. De este modo, se quiso controlar las variables que hiciesen predecir el rendimiento laboral de un trabajador como predictor a su vez de éxito empresarial.

Se ha demostrado, a lo largo del estudio teórico, que el enfoque de rasgos solo compondría un pequeño esbozo de las numerosas variables que intervienen en el rendimiento, eficacia y eficiencia para un trabajador. El enfoque centrado en las competencias posee mayor objetividad al basarse en comportamientos observables que el modelo del rasgo. No obstante, cuanto más información y fuentes de información tengamos acerca de un trabajador y de su puesto, menos incertidumbre tendremos acerca de cómo se comportará la persona dentro de su puesto laboral. Es por ello que no se ha de abandonar el enfoque de rasgo, sino que el enfoque basado en las competencias puede servirse de él como otra fuente de información que arroje luz sobre cómo se podrá comportar un trabajador dentro de su puesto.

Con el enfoque del rasgo también podemos obtener otras variables de personalidad que nos pueden conducir a saber con mayor claridad si un trabajador es más afín a la filosofía y carácter de la empresa y también si está alineado con los profesionales que se encuentran en su equipo de trabajo.

Este enfoque consigue, de manera integral, ofrecer a las empresas que lo utilicen, el crecimiento personal y el desarrollo continuo de sus trabajadores. Con él, el Departamento de Recursos humanos se podrá nutrir para prácticamente cualquier proceso. De él se servirán procesos de selección, formación, incentivación, promoción, reajustes organizacionales, planes de carrera, evaluaciones del rendimiento, etc. Todo esto facilita la labor de los trabajadores del departamento.

En cuanto a su visión a la hora de tratar con personas y no trabajadores consigue una visión más optimista de los integrantes de las organizaciones. Esto consigue que se hable de capacitación del personal y de sus áreas para mejorar. En consecuencia, podemos desarrollar el potencial de cada trabajador en su óptimo nivel y hacerlos a ellos (primeramente) y por consiguiente a la empresa, más competitivos y preparados para el mercado. Así realizamos una labor de desarrollo y mejora continua si se logra realizar un buen seguimiento de los análisis. En mi opinión, favorece la apuesta por los trabajadores de la empresa de manera interna. Esto puede hacer que ellos mismos se puedan sentir valorados y eficientes, lo que se traducirá en estar motivados hacia su propio logro como profesional a través del éxito, a su vez, de la empresa para la que trabajan.

Otra cuestión que se debe tener en cuenta, es que este modelo exige una renovación continua. Muchos puestos de trabajo requieren, en cuestión de poco tiempo, una nueva competencia o ampliación de alguna existente. Por ejemplo, podemos tener en un hospital una nueva máquina de diagnóstico que se va a utilizar habitualmente. En la evaluación de competencias, al no estar incluida la habilidad de manejar adecuadamente esta nueva máquina, la competencia de conocimientos técnicos no se asemejará a la realidad laboral donde se encuentran actualmente los trabajadores y estos, a su vez, no van a ser evaluados de dicha competencia.

El mercado obliga a revisiones constantes para los diccionarios de competencias, lo que se traduce en una importante carga de trabajo para el profesional de los recursos humanos.

Un profesional de los recursos humanos, por sí solo, no puede realizar una óptima definición de un puesto de trabajo. Para ello precisa de la implicación de las diferentes direcciones, departamentos y de un considerable número de trabajadores que puedan aportarle información suficiente para reflejar la realidad que el puesto implica.

A continuación se comentarán las conclusiones que se han extraído de la realización de la parte práctica y que dan respuesta a las cuatro hipótesis que se planteaban inicialmente en la introducción:

1. Podemos realizar un listado con un número específico de competencias que engloben de manera objetiva el buen desempeño y cumplimiento de las exigencias de un puesto de trabajo. Dentro de la parte práctica de este trabajo hemos podido ver que los agentes encargados de rellenar nuestro cuestionario no han necesitado colocar otras competencias adicionales. De manera que inferimos que las competencias de nuestro cuestionario eran suficientes para dar cuenta de lo que un profesional (en nuestro caso de técnico de selección IT) precisa competencialmente en su puesto.
2. Los trabajadores son conscientes del nivel de desarrollo de sus competencias. Tanto el trabajador evaluado como su compañero por un lado, y el supervisor por el otro, han manifestado un nivel competencial semejante para el evaluado.
3. De estas evaluaciones realizadas podemos decir que hay una buena adecuación persona-puesto así como una conciencia de las competencias que se hacen necesarias a la hora de abordar las tareas y funciones que el puesto requiere. Por lo que hay consenso en las evaluaciones.
4. Las evaluaciones nos permiten sacar conclusiones para crear proyectos de cara a formaciones, promociones, planes de carrera etc. En este caso concreto podemos planificar formaciones en gestión del estrés, gestión emocional o dirigidas a conocimientos técnicos.

Lo ideal para completar esta parte práctica hubiera sido poder incluir en el análisis de competencias el grado óptimo de las competencias dentro del puesto analizado.

Así sabríamos si el trabajador está en un grado inferior (por lo que precisaríamos programas de capacitación o en, casos extremos, sustitución de la persona), en un grado superior a nivel competencial (pudiendo generarle frustración y desmotivación o decidir una promoción) o bien saber que se encuentra en el grado óptimo y se adecua completamente con su puesto actual (se le podría incentivar por ello por ejemplo). Por ello para un futuro sería muy beneficioso saber ese grado óptimo dentro del puesto concreto para tener mayor conocimiento sobre la adecuación que se precisa para el puesto tratado. Esto permite desarrollar estrategias u hojas de ruta para saber qué hacer con el ocupante o encaminar mejor una selección si se precisase un nuevo trabajador para el puesto en cuestión.

Cerramos las conclusiones del presente trabajo dando una opinión personal.

En mi opinión creo que este enfoque no está teniendo los resultados que se esperaban inicialmente. Esto es debido a que requiere un cambio de mentalidad y un dinamismo. Cuando se evalúa por competencias a trabajadores fuera del Departamento de Recursos humanos, estos suelen tener recelo, ya que se sienten evaluados en sentido negativo, infiriendo que los resultados de estos informes acarrearán consecuencias negativas como una bajada de sueldo o un despido. Una forma de paliar este efecto creo que podría ser una mejor comunicación entre el Departamento de Recursos Humanos y el resto de departamentos. La comunicación tendrá como objetivo tener claros los pasos que van a seguir el Departamento de Recursos Humanos después de analizar los resultados de una evaluación por competencias ya que, en el caso de encontrarse con un resultado negativo en una evaluación, no se tiene que proceder obligatoriamente a una bajada de sueldo ni a un despido, sino todo lo contrario. Es decir, que el objetivo en general es ofrecer formación pertinente a la persona que ha sido evaluada con el fin de que pueda desarrollar aquellas competencias que se encuentran en un nivel más bajo. Es un enfoque dirigido al crecimiento de los trabajadores de la empresa para que puedan seguir creciendo, con unos planes de carrera más personalizados donde podrán estar en continuo desarrollo.

Otro de los objetivos de la comunicación interdepartamental es que todos los departamentos se puedan coordinar con el Departamento de Recursos Humanos para dar un feedback a las evaluaciones por competencias. En este punto es donde se está fallando actualmente, debido a que en muchas empresas que están gestionando su Departamento de Recursos Humanos por competencias, no cuentan con el apoyo de otros departamentos o direcciones. Esto hace que los encargados de la evaluación por competencias no puedan ofrecer a los trabajadores que han evaluado el siguiente paso natural de la evaluación: formaciones personalizadas, compensación económica equitativa, promociones internas, gestión de equipos etc. Ya que se sienten limitados económica y funcionalmente por el resto de departamentos y direcciones. Esta situación genera frustración en los trabajadores que han sido evaluados porque ellos mismos no ven ningún sentido a la evaluación que llevan a cabo al no ver ningún paso adicional o respuesta por parte de Recursos Humanos. Los trabajadores, de este modo, acaban desmotivados y recelosos, las direcciones acaban descontentas con este método de gestión y los profesionales de Recursos Humanos se sienten frustrados al no poder avanzar.

Por ultimo decir que con estos modelos, si se llevan a su cúspide práctica, pueden hacer que la empresa goce de una visión del panorama entre la adecuación persona-puesto. Así cada empresa sabe qué trabajadores pueden dar la imagen dentro y fuera de la organización y cómo quieren que se trabaje dentro de ella o en qué puntos se ha de hacer hincapié para lograrlo.

De este modo, la gestión por competencias se ha hecho eco dentro de muchas empresas actualmente y llevan años aplicándose en ellas. No obstante, muchas otras no tienen en consideración esta manera de hacer. Por ello se ha de instar a las empresas a que tomen este enfoque, a que se apueste por él, ya que si se coordinan y se organizan, los resultados, con total seguridad, serán positivos tanto para las empresas como para los trabajadores tomando mayor compenetración y querer hacer las cosas mejor y mejor.

4. Bibliografía

- Ajuntament de Lleida (2013). Competències laborals transversals. *Ajuntament de Lleida*. Extraído de <http://www.imolleida.com/competencies/diccionari.php>. Consultado el día 4 de noviembre de 2015.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de competencias: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A. (1ª Edición 2004).
- Barcelona Activa (2013). Diccionari de competències clau. *Ajuntament de Barcelona*. Extraído de <http://w27.bcn.cat/porta22/cat/altres/diccionari.jsp>. Consultado el día 4 de noviembre del 2015.
- Barragán, R. y Buzón, O. (2004). Desarrollo de competencias específicas en la materia tecnología educativa bajo el marco del espacio europeo de educación superior. *Revista latinoamericana de tecnología educativa*, 1 (3), 101-114.
- Barraycoa, J. y Lasaga, O. (2009). *Competencias e inserción laboral: un análisis de la empleabilidad de los recién licenciados en ADE y Economía*. Madrid: CEU Ediciones.
- Barraycoa, J. y Lasaga, O. (2010). *El camino hacia el empleo en un mundo complejo. La estancia internacional como oportunidad para el desarrollo de competencias*. Madrid: CEU Ediciones
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1976). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Editorial Trillas.
- Chruden, H. y Sherman, A. (1986). *Administración de personal*. Barcelona: Compañía Editorial Continental.
- Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía (2013). *Diccionario de competencias*. Málaga: Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía.
- Dirección General de Industria y de la PYME (2014). Cifras PYME. *Dirección General de la Industria y de la PYME*. Extraído de <http://www.ipyme.org/es-ES/publicaciones/Paginas/estadisticaspyme.aspx>. Consultado el día 10 de junio de 2016.
- Dolan, S.L.; Valle, R.; Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (2007). *La gestión de recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Entitats Catalanes d'acció social (2013). Diccionario de competencias transversales claves para la ocupabilidad de jóvenes. *Entitats catalanes d'acció social*. Extraído de http://mapalaboral.org/files/pdf/diccionario_de_competencias.pdf. Consultado el día 4 de noviembre del 2015.
- Fundació per la motivació dels recursos humans (2004). *Gestión por competencias*.

Fundació per la motivació dels recursos humans. Extraído de http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8333/141aedf1f002d4_gestio_per_competencies_cs.pdf. Consultado el 30 de noviembre del 2015.

- Gervilla, A. y Quero, J.M. (2006). *Creatividad e inteligencia emocional: dimensiones básicas del mundo empresarial*. Madrid: Dykinson.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Madrid: Kairos.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Madrid: Kairos.
- González Maura, V. y González Tirados, R.M. (2008). Las competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista iberoamericana de educación*, 47 (1), 185-209.
- Guàrdia, O. y Però, M. (2008). Propiedades psicométricas de la batería de evaluación de riesgos psicosociales en la mediana y pequeña empresa. *Psicothema*, 20, (4), 939-944.
- Hoyas, J.L. (2016). Comunicación personal. Entrevista personal, 16 de abril del 2016
- Landy, F.J. y Conte, J.M. (2005). *Psicología industrial*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Levy-Leboyer, C. (2001). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión
- López Espuela, F. y Blanco Prieto, RM (2008). Perfil competencial del supervisor de unidad. *Metas de enfermería*, 11(9): 8-13.
- Marín, H. (2002). Desarrollo de competencias en el docente universitario de acuerdo a las exigencias de los actuales procesos organizacionales. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 3 (1), 183-194.
- Martínez, Añaños, Tomasa, Sabate, Marzo, Gimbel y Miró (2007). ¿Cómo imaginamos la evaluación en la formación por competencias del Espacio Europeo de Educación Superior? *Unidad de innovación Docente de Educación Superior*. Extraído de <http://abacus.universidadeuropea.es/bitstream/handle/11268/3293/Sabat%C3%A9%20Diaz%2c%20Sarai.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consultado el día 4 de enero del 2016.
- Ministerio de Educación y Cultura (2013). Establecimiento del título de formación profesional de Técnico superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas y correspondientes enseñanzas mínimas. Extraído de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1997-19616>. Consultado el día 16 de enero del 2016.
- Ministerio de Salud de Perú (2011). Competencias laborales para la mejora del desempeño de los recursos humanos en salud. *Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos*. Extraído de <http://observatorio.inforhus.gob.pe/publicaciones/tecnicos/tecnico02/II-2.pdf>. Consultado el día 4 de noviembre del 2015.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005). Evaluación de

competencias. *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Extraído de <http://www.oecd.org/skills/evaluaciones-de-competencias/>. Consultado el día 23 de febrero del 2016.

Pereda, M. y Berrocal, F. (2010) Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias. Extraído de http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf. Consultado el día 13 de octubre del 2015.

Pereda, S. y Berrocal, F. (2000). Psicología del trabajo y gestión del conocimiento. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 1 (16), 63-73.

Pereda, S., Berrocal, F. y Alonso, M.A. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces. (1º Edición 2001).

Pereda, S. Berrocal, F. y López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 28 (1), 43-54.

Piña, M.A.A. (2014). Restos del factor humano en las organizaciones ante los avances tecnológicos. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 56 (1), 4-6.

Selva, C.; Martínez-Córcoles, M.; Peñarroja, V. y Martínez, M. (2015). La técnica in-basket como sistema de evaluación de competencias en asignaturas profesionalizadoras. *Revista CIDUI*, 2 (1), 2-12.

Type, M. (2012). Gestión por competencias en los procesos de gestión de Recursos Humanos. *Gestiopolis*. Extraído de <http://www.gestiopolis.com/gestion-por-competencias-procesos-de-gestion-de-recursos-humanos/>. Consultado el día 1 de diciembre de 2015.

VVAA (2012). 10 consejos útiles para la capacitación de empleados. *Los recursos humanos*. Extraído de <http://www.losrecursoshumanos.com/10-consejos-utiles-para-la-capacitacion-de-empleados/>. Consultado el día 10 de noviembre del 2015.

5. Anexo

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Datos de identificación

Puesto:

Departamento:

Dirección:

Fecha:

Descripción de la evaluación:

A continuación, se le mostrarán las definiciones operativas de 16 competencias que se han considerado que pueden ser importantes para desarrollar funciones y actividades de su puesto de trabajo.

En primer lugar, para contestar a esta parte del cuestionario, ha de diferenciar aquellas competencias que considera que son importantes o claves para su trabajo de las que no, le rogamos que lea las 16 competencias antes de contestar. Si usted cree que requiere una competencia para desempeñar sus funciones y actividades, ponga una cruz (X) en la columna "CLAVE", en caso contrario déjela sin marcar. Procure marcar entre 5 y 8 competencias.

Si considera que hay alguna competencia que es importante para su trabajo y no figura en el listado presentado, por favor, añádala en la fila de "17. Otras".

En segundo lugar, deberá ordenar únicamente las competencias que usted ha señalado como claves, según su importancia en la columna denominada "ORDEN", dándole un 1 a las más importante, un 2 a la segunda más importante y así sucesivamente.

Mi puesto exige las siguientes competencias.

(Recuerde marcar entre un mínimo de 5 y un máximo de 8 competencias)

CLAVE	ORDEN	COMPETENCIA
		1. Atención al cliente: Descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes, incluso las no expresadas, con actitud positiva e invirtiendo esfuerzos en ello y siendo coherentes con el objetivo organizacional.
		2. Autoaprendizaje: Inquietud y curiosidad constante por aprender y ampliar los conocimientos acerca de la propia especialización ocupada para aplicarlos. Poseer información actualizada sobre el ámbito profesional mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.
		3. Compromiso profesional: Orientar los propios intereses y acciones hacia las necesidades y objetivos de la organización, aunque ello suponga un esfuerzo adicional. Se identifica con la empresa y se interesa e implica de manera clara y voluntaria en la realización y mejora de la tarea.
		4. Comunicación: Capacidad para, de forma voluntaria,

		transmitir ideas, información y opiniones de manera clara, precisa y convincente a personas con diferentes intereses y/o formación, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.
		5. Conocimientos técnicos: Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.
		6. Desarrollo personal: Realizar esfuerzos constantes para incrementar la formación y desarrollo propio y de los demás creando un ambiente de trabajo positivo que los favorezca a partir de un análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización para crecer moral e intelectualmente.
		7. Ética y valores: Incorporar a la práctica los principios de naturaleza, éticos, morales y legales que guían la profesión. Trabajar de forma congruente con los valores que se posee aunque eso implique contravenir intereses propios.
		8. Flexibilidad: Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, modificar el comportamiento y adecuarlo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, personas y responsabilidades.
		9. Iniciativa / proactividad: Predisposición personal y espontánea que mueve a marcar el rumbo mediante acciones concretas. Identificar un problema u oportunidad y llevar a término acciones que le den solución. Mejorar procesos o resultados y desarrollar oportunidades. Supone participar activamente en la evolución de la organización.
		10. Liderazgo: Influir en otras personas para guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Implica el deseo de establecer y mantener el espíritu de equipo con el convencimiento y entusiasmo necesario para conseguir los objetivos fijados.
		11. Negociación / resolución de conflictos: Entender una situación o problema, saber dirigir una discusión con un pensamiento analítico e identificar las prioridades propias y ajenas para hacer coincidir criterios diferentes en una situación determinada con el objetivo de conseguir y crear alternativas para conseguir los acuerdos más duraderos y satisfactorios para ambas partes, creando un ambiente propicio a la cooperación.
		12. Orientación al logro: Habilidad para dirigir los esfuerzos individuales de forma eficaz, dinámica y organizada para alcanzar objetivos.
		13. Planificación, organización y gestión del tiempo: Priorizar y establecer líneas de actuación optimizando los recursos, tiempos y materiales que garantizan el cumplimiento de los resultados esperados mediante una gestión eficaz del tiempo y el trabajo, tanto propio como de los colaboradores.

		Supone trabajar de forma planificada, sistemática y estructurada definiendo las prioridades. Definir prioridades para estas líneas de actuación.
		14. Resistencia al estrés: Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracaso, liberando la tensión de una manera aceptable a los demás en situaciones de mucha exigencia.
		15. Toma de decisiones: Asumir el grado de decisión concedido al puesto de trabajo para optar por las decisiones necesarias para el logro de objetivos de manera ágil y proactiva, apoyada de la información precisada para facilitar las mejores elecciones y asunción de responsabilidades y/o riesgos en situaciones de incertidumbre sin supervisión constante.
		16. Trabajo en equipo / cooperación: Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas. Colaborar e integrarse dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva para trabajar conjuntamente en un objetivo común.
		17. Otras:

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

A continuación, le presentamos las competencias anteriormente descritas junto a unos comportamientos asociados agrupados en grados de desarrollo que van desde el A (el mejor grado) hasta el D (poco grado de desarrollo o ausencia de la competencia). Ha de autoevaluarse siguiendo los comportamientos que usted cree que manifiesta desempeñando su trabajo marcando una cruz (X) en el grado de desarrollo en el que considera que está usted actualmente.

Solo deberá cumplimentar los grados de aquellas competencias que marcó como claves en la primera parte del cuestionario. Encontrará las competencias ordenadas alfabéticamente.

17. ATENCIÓN AL CLIENTE	
Descubrir y satisfacer las necesidades de los clientes, incluso las no expresadas, con actitud positiva e invirtiendo esfuerzos en ello y siendo coherentes con el objetivo organizacional.	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mantiene una actitud de total disponibilidad y alto compromiso personal con el cliente haciendo más de lo que normalmente el cliente espera. ○ Establece una relación basada en la confianza y cortesía para conocer con exactitud y de manera rápida las necesidades del cliente. ○ Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros.

GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Muestra gran disponibilidad y compromiso personal buscando información e iniciativas para crear expectativas positivas. ○ Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando la solución a la medida de su requerimiento. ○ Responde a las quejas a la vez que se preocupa por los problemas del cliente. Participa proactivamente en la resolución del problema del cliente rápidamente y sin excusas.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Actúa a partir de los pedidos de los/as clientes/as ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente/a pero con poca cortesía. ○ Su respuesta es burocrática, se centra más en el cumplimiento de sus propias tareas y funciones que en la satisfacción del cliente. Muestra una actitud de respuesta al cliente para mantenerle informado, pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez, detectar y/o satisfacer las necesidades del cliente y a veces sus respuestas son negativas. ○ No suele estar disponible para los clientes.

18. AUTOAPRENDIZAJE	
<p>Inquietud y curiosidad constante por aprender y ampliar los conocimientos acerca de la propia especialización ocupada para aplicarlos. Poseer información actualizada sobre el ámbito profesional mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito.</p>	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Busca y actualiza constantemente nuevas metodologías para mejorar en cada actividad efectuada y/o los posibles déficits de conocimiento, actitudes y/o habilidades. ○ Es reconocido como un experto en su especialidad. Tiene una importante formación integral que le permite relacionar y aplicar conocimientos. ○ Posee espíritu investigador, usa herramientas que generan conocimientos.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiene un punto de vista crítico y creativo, con escepticismo constructivo. ○ Es experto en su especialidad a nivel local, amplía sus conocimientos más allá de su área de trabajo. Busca información útil y nuevas prácticas.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Muestra interés en mejorar y progresar en el trabajo asignado ○ Es consciente de sus limitaciones en algunos ámbitos profesionales intentando conseguir mejores resultados. ○ Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción y respecto a lo que su sector requiere.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se centra en mantener y organizar el trabajo sin aportar ningún punto de vista hacia la mejora. ○ Establece un patrón de conducta profesional según lo que su mando le requiera. ○ Tiene una actitud reactiva en cuanto a ampliar conocimientos: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos solo cuando lo necesita de manera urgente. ○ Posee los conocimientos mínimos requeridos.

19. COMPROMISO PROFESIONAL	
Orientar los propios intereses y acciones hacia las necesidades y objetivos de la organización, aunque ello suponga un esfuerzo adicional. Se identifica con la empresa y se interesa e implica de manera clara y voluntaria en la realización y mejora de la tarea.	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Muestra una actitud positiva y activa hacia los objetivos y la misión de la empresa. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño. ○ Es percibido como un modelo de los valores y principios de la organización. ○ Apoya las decisiones de la organización comprometido con el logro de objetivos y la búsqueda del mejoramiento constante de la calidad y de la eficiencia.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se siente totalmente identificado con los objetivos de la organización y estos son para él una guía de acción y de toma de decisiones. ○ Se esfuerza por generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo. ○ Apoya e instrumenta los valores de la organización transmitiéndoselos a sus compañeros por medio del ejemplo en su conducta.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posee la voluntad de realizar el trabajo de forma adecuada mejorando constantemente, con la finalidad de conseguir los objetivos asignados. ○ Propone objetivos de la organización pero raramente él mismo es capaz de alcanzarlos. ○ Es capaz de corregir su conducta en caso de que vaya en contra de los valores de la empresa, si es necesario y para satisfacer a sus superiores, no por identificación con los mismos.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No sabe cuáles son los objetivos y la visión de la organización y por lo tanto, no lo transmite a sus compañeros. ○ Suele prometer pero no suele cumplir con lo prometido. ○ Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los de la empresa. ○ No participa ni aporta ideas acordes a los problemas.

20. COMUNICACIÓN	
Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de manera clara, precisa y convincente a personas con diferentes intereses y/o formación, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás.	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiene capacidad de convicción y es capaz de impactar

	<p>positivamente en las otras personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Promueve un entorno favorable a la comunicación con empatía y respeto. ○ Expresa opiniones de forma constructiva. ○ Escucha, recoge, consensúa y respeta opiniones de los demás miembros del equipo. ○ Fomenta, a través de la relación interpersonal y del respeto al usuario la confianza y seguridad en relación a su proceso. ○ Se comunica claramente. ○ Muestra interés por los clientes y lo que piensan. ○ Muestra sensibilidad y atención delante de las inquietudes de los demás.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Es seguro a la hora de expresar su opinión con claridad y precisión. ○ Favorece el intercambio de ideas y se muestra receptivo hacia los consejos de los demás y diferentes puntos de vista. ○ Tiene un buen manejo de la comunicación en todos sus aspectos para facilitar el contacto y el intercambio de ideas.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Difunde información pertinente entre pares. ○ Informa adecuadamente y claramente a sus colaboradores de los objetivos. ○ Da feedback cuando es necesario. Y trata de parafrasear lo dicho para asegurarse de que lo ha entendido. ○ Escucha y se interesa por lo que dicen los demás y hace preguntas constructivas.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No siempre se entienden sus mensajes y no demuestra interés por conocer otros puntos de vista o intereses de otras personas. ○ No muestra un buen control emocional a la hora de comunicarse mostrándose impulsivo o ridiculizando a otras personas con comentarios irónicos. ○ No verifica si sus mensajes se han entendido generando falsas interpretaciones. ○ No comparte información que puede ser relevante. ○ No adapta su lenguaje a las características de su interlocutor.

21. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asegura el correcto funcionamiento de los equipos cumpliendo las normas de seguridad vigentes, ofrece las mejores alternativas en caso de conflicto con las herramientas de las que dispone la empresa. ○ Hace un buen uso de las herramientas e instrumentos de la empresa y sabe cuándo utilizar cuál. ○ Busca soluciones y propone mejoras para modernizar los procesos, metodologías e instrumentos de la empresa. ○ Demuestra conocimiento, comprensión e interés de las nuevas tecnologías que van apareciendo en su trayectoria profesional.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Demuestra conocimiento y comprensión de las nuevas

	<p>tecnologías que van apareciendo en su trayectoria profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hace un buen uso de las herramientas de las que dispone la organización. ○ Tiene buenas ideas para mejorar las herramientas e instrumentos utilizados por la empresa. ○ Participa activamente en las nuevas situaciones laborales generadas como consecuencia de las innovaciones tecnológicas y organizativas del servicio
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiene experiencia en el uso de las técnicas más adecuadas utilizadas en su puesto de trabajo. ○ A menudo hace un buen uso de las herramientas disponibles de la organización. ○ A veces utiliza los conocimientos técnicos y la experiencia para mejorar su eficacia. ○ Si es preciso, participa en la puesta en marcha de nuevas técnicas, herramientas de trabajo o instrumentos dentro de la organización.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No tiene experiencia suficiente en el uso de las técnicas más adecuadas para el desempeño de su trabajo. ○ No domina las nuevas tecnologías útiles para el desempeño de su trabajo. ○ No suele hacer un buen uso de las herramientas de trabajo y a menudo comete errores a la hora de solucionar problemas con estas. ○ No se implica en la puesta en marcha de nuevas técnicas, herramientas de trabajo o instrumentos dentro de la organización.

22. DESARROLLO PERSONAL

Realizar esfuerzos constantes para incrementar la formación y desarrollo propio y de los demás creando un ambiente de trabajo positivo que los favorezca a partir de un análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización para crecer moral e intelectualmente.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. ○ Detecta con facilidad los puntos fuertes y débiles del equipo de trabajo. ○ Favorece y guía las oportunidades de desarrollo, y formación. Es consciente del carácter positivo de la formación. ○ Alienta a los demás a ser responsables y autónomos con su propio desarrollo.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Explica cómo y por qué las cosas se hacen de una

	<p>determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoce las opciones de carrera y sugiere a sus superiores posibles implementaciones según circunstancias. ○ Alienta a los demás a tomar responsabilidad en sus puestos de trabajo. ○ Ayuda a los demás a saber cómo incrementar su desempeño al mismo tiempo que colabora con el personal a superar obstáculos.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conoce las capacidades de los miembros de su equipo. ○ Comunica a los supervisores posibles vías de formación. ○ Brinda la oportunidad a los demás de aprender de los errores y comparte la experiencia con los demás para explicar y ayudar a cómo realizar los trabajos.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. ○ Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo. ○ No realiza un seguimiento del desempeño. ○ Le cuesta transmitir o no es proclive a mostrar cómo realizar las tareas y qué errores pueden evitar los compañeros.

23. ÉTICA Y VALORES

Incorporar a la práctica los principios de naturaleza, éticos, morales y legales que guían la profesión. Trabajar de forma congruente con los valores que se posee aunque eso implique contravenir intereses propios.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realiza acciones orientadas a la mejora de los valores y la ética de la organización. ○ Establece un marco de trabajo que respeta las políticas y los valores morales de la organización aun por encima de intereses propios. Es fiel a sus principios en lo laboral y personal. ○ Sus acciones encuadran en la ética profesional.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Facilita y ayuda a miembros de su equipo a tomar decisiones relacionadas con la ética y los valores. ○ Respeta y hace respetar a su equipo las pautas de trabajo para una buena práctica profesional. ○ Su conducta laboral se rige por valores y principios deseables.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Propone y decide de forma razonada excepciones en la aplicación de la norma. ○ Aún así, intenta actuar aplicando los valores adecuados a la empresa. ○ Acepta consejos y reorientaciones si ha cometido un error u omisión de los valores de la empresa.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se rige por los valores y principios de la organización siempre y cuando no contradigan a los suyos. ○ Apenas respeta las costumbres y buen trato de la organización. ○ No acepta críticas en caso de cometer un error u omisión de los valores. Su actitud no genera confianza. ○ Frente al éxito, se vanagloria y no tiene en cuenta la aportación de los demás.

24. FLEXIBILIDAD

Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, modificar el comportamiento y adecuarlo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, personas y responsabilidades.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se adapta con gran facilidad a las situaciones y/o personas en todos los niveles ○ Se predispone a adoptar ritmos acelerados de trabajo, modificando, creando o abandonando la planificación de las tareas según las circunstancias.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso. ○ Visualiza sin dificultad las nuevas prioridades para hacer frente a los imprevistos.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Necesita algún tiempo para acomodarse a las nuevas exigencias. ○ Mantiene los modelos de trabajo que le fueron exitosos que solo cambia cuando se sobrepasan ciertos límites.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Es obstinado e intransigente a la hora de hacer modificaciones en las pautas de trabajo. ○ Mantiene relaciones unidireccionales en el intercambio de opiniones. ○ Guía su trabajo según antiguas pautas y sistemas y no hace uso de nuevas herramientas.

25. INICIATIVA / PROACTIVIDAD

Predisposición personal y espontánea que mueve a marcar el rumbo mediante acciones concretas. Identificar un problema u oportunidad y llevar a término acciones que le den solución. Mejorar procesos o resultados y desarrollar oportunidades. Supone participar activamente en la evolución de la organización.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Supera el cumplimiento de sus responsabilidades. Tiene una actitud proactiva y participa en proyectos adicionales con creatividad y autonomía. ○ Busca soluciones eficientes y anticipadas a los problemas, es emprendedor. ○ Diseña herramientas de trabajo que favorecen al rápido y efectivo desempeño del mismo.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resuelve con autonomía los problemas que se le presentan en el momento. ○ Presenta buenas propuestas para los propios procesos. ○ Utiliza las herramientas que considera oportunas para el proceso. No las diseña ni las crea.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cumple satisfactoriamente con sus responsabilidades. ○ Aporta alguna idea al grupo que puede ayudar a resolver los problemas. ○ Trabaja tiempo extra si es necesario.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No cumple con las expectativas de su trabajo. Necesita control

	<p>y supervisión permanente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Actúa con inseguridad y no toma decisiones por él mismo. ○ No trabaja horas extra aunque sea necesario. No es flexible.
--	---

26. LIDERAZGO	
<p>Influir en otras personas para guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Implica el deseo de establecer y mantener el espíritu de equipo con el convencimiento y entusiasmo necesario para conseguir los objetivos fijados.</p>	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiene una visión estratégica de los proyectos y de la organización.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trabaja con compromiso y respeto y genera motivación en su equipo de trabajo y en la organización en general. Le ven como un modelo a seguir. ○ Anticipa los problemas y las soluciones, es proactivo. ○ Reconoce el potencial de los empleados que han trabajado mejor y les da oportunidades de ascenso. ○ Da un feedback que promueve la participación de todos los miembros del equipo.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Su equipo está informado. Él escucha y es escuchado. ○ Da un feedback y un seguimiento necesario. ○ Establece los objetivos del grupo en función de la visión de la organización.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Establece los objetivos del grupo y son aceptados. ○ Informa del rumbo del negocio. ○ Da un feedback adecuado cuando se lo piden.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No hay feedback ni seguimiento del equipo. ○ No resuelve conflictos, no desarrolla el compromiso ni el entusiasmo. ○ Premia de manera uniforme al equipo sin destacar a quienes han trabajado más. ○ Retiene información importante.

27. NEGOCIACIÓN / RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
<p>Entender una situación o problema, saber dirigir una discusión con un pensamiento analítico e identificar las prioridades propias y ajenas para hacer coincidir criterios diferentes en una situación determinada con el objetivo de conseguir y crear alternativas para conseguir los acuerdos más duraderos y satisfactorios para ambas partes, creando un ambiente propicio a la cooperación.</p>	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Separa el problema de las personas pudiendo tener una visión objetiva de la situación. ○ Llega a una solución de los conflictos basada en el afrontamiento de los problemas surgidos en ambas partes de la negociación. ○ Asegura que ambas partes queden satisfechas después del proceso de negociación dejando una posibilidad a futuros acuerdos
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrolla una solución compleja para resolver los conflictos

	<p>generados entre ambas partes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se esfuerza por identificar las ventajas y desventajas de cada parte. ○ Intenta buscar criterios objetivos comunes en cada aspecto de la situación. ○ Se muestra objetivo y firme con sus planteamientos y también flexible para adaptar la estrategia al ritmo de la negociación.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resuelve los conflictos basándose en sus conocimientos y experiencias previas. ○ Basa su efectividad en la negociación en su carisma más que en las argumentaciones. ○ No cede ante presiones, se muestra perseverante. ○ Suele utilizar la estrategia que le da mejores resultados sin adaptarse a ningún caso particular.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se involucra emocionalmente en la negociación y perjudica futuros acuerdos ya que emite juicios sobre la situación sin tener suficiente información. ○ No logra cerrar buenos acuerdos ya que carece de habilidades para comunicarse efectivamente con otros. ○ Le cuesta resolver conflictos porque tiene poca capacidad de afrontamiento y de toma de decisiones para solucionar el problema.

28. ORIENTACIÓN AL LOGRO

Habilidad para dirigir los esfuerzos individuales de forma eficaz, dinámica y organizada para alcanzar objetivos.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trabaja de forma autónoma, buscando objetivos individuales y haciendo lo posible para alcanzarlos. ○ Trabaja de manera proactiva anticipando retos y objetivos propios y de la empresa. ○ Tiene espíritu emprendedor, trabaja con energía. ○ Concilia los objetivos personales con los de la empresa. ○ Muestra un compromiso con la empresa y con el desarrollo de los diferentes proyectos.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Es capaz de trabajar autónomamente para lograr sus objetivos individuales y se preocupa por los objetivos de la empresa. ○ Se implica en los retos y objetivos que surgen en la empresa y participa activamente. ○ Trabajo motivado, con energía y dinamismo. ○ Se compromete con el desarrollo de los proyectos de su equipo.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le cuesta trabajar autónomamente pero con supervisión consigue resultados deseables tanto individuales como de la empresa. ○ Se implica en los retos y objetivos o problemas que pueden surgir en la empresa. ○ Su desempeño es mejorable pero sus resultados son suficientes. No transmite emociones negativas al equipo.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No trabaja de forma autónoma y necesita siempre la supervisión de un superior o par.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo. ○ No realiza un seguimiento del desempeño. ○ No se implica en los nuevos retos, objetivos o problemas que pueden surgir en la empresa.
--	---

29. PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO

Priorizar y establecer líneas de actuación optimizando los recursos, tiempos y materiales que garantizan el cumplimiento de los resultados esperados mediante una gestión eficaz del tiempo y el trabajo, tanto propio como de los colaboradores. Supone trabajar de forma planificada, sistemática y estructurada definiendo las prioridades. Definir prioridades para estas líneas de actuación.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Domina el manejo y la coordinación de los planes estratégicos, previniendo las posibles dificultades que puedan aparecer al objeto de garantizar la respuesta estratégica óptima. ○ Identifica interdependencias entre proyectos que pudieran afectar a la calidad de resultados y prevé estas circunstancias concentrándose en los objetivos generales/estratégicos de la organización. ○ Aprovecha el tiempo no solo para realizar su trabajo sino para ayudar dentro de otros proyectos del departamento o de la organización. ○ Frente a un proyecto complejo define objetivos, anticipa las acciones clave, productos intermedios y obstáculos potenciales de cada plan de acción.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Puede coordinar planes estratégicos para las posibles dificultades que se han previsto y que pueden aparecer en la organización. ○ Realiza su trabajo de manera autónoma y dentro del plazo previsto. Puede colaborar en otros proyectos paralelos al suyo para evitar problemas o favorecer soluciones. ○ Frente a un proyecto complejo es capaz de definir los objetivos, consultar al resto del grupo para anticipar problemas, acciones clave y obstáculos y se encarga de la repartición de tareas.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le cuesta trabajar de forma autónoma y dentro del plazo previsto, pero lo consigue con la suficiente supervisión. ○ Acata los objetivos impuestos por sus superiores o pares y es capaz de organizarse de manera deseable su tarea para finalizarla en un período limitado. ○ Ayuda a coordinar planes estratégicos para posibles dificultades que puedan interferir en el logro de objetivos de la organización. ○ Programa actividades para el cumplimiento de objetivos simples estimando recursos y tiempo y planificando métodos establecidos.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ No prioriza de forma correcta las actividades y en ocasiones calcula inadecuadamente el tiempo asignado a cada tarea lo que le lleva a incumplir con los compromisos que adquiere. ○ Es poco sistemático en la realización de sus funciones lo que le puede llevar a no calcular la repercusión de sus acciones. ○ No trabaja de forma autónoma para la consecución de objetivos. ○ Le cuesta delegar, compartir o tomar decisiones importantes sobre urgencias imprevistas.

30. RESISTENCIA AL ESTRÉS	
Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracaso, liberando la tensión de una manera aceptable a los demás en situaciones de mucha exigencia.	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Traslada optimismo y confianza en el futuro delante de situaciones problemáticas y complicadas. ○ Alcanza objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, desacuerdos, oposición y diversidad. Tiene un alto desempeño en situaciones exigentes. ○ Actúa con flexibilidad en situaciones límite, no exterioriza desbordes emocionales en situaciones exigentes y de presión.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comprende la posible afectación de las emociones en su desempeño y habitualmente consigue evitar que puedan interferir en su trabajo diario. ○ Sigue trabajando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. ○ Utiliza técnicas o hábitos específicos para controlar las emociones y la tensión. ○ Controla la frustración delante de obstáculos frecuentes o dificultades para conseguir objetivos.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Controla su propia actuación y sigue hablando o trabajando con calma a pesar de fuertes emociones y sentimientos experimentados (frustración, enfado, tensión). ○ Su desempeño es inferior que en situaciones donde no hay mucha exigencia. ○ Necesita supervisión y guía para afrontar situaciones abrumadoras.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Su desempeño empeora notablemente en situaciones de mucha presión ya sea por los tiempos o por desacuerdos, oposición o diversidad. ○ Se desorganiza y desorganiza el trabajo de los demás cuando hay situaciones de estrés. ○ Transmite emociones negativas y normalmente deja la tarea que estaba realizando porque se bloquea.

31. TOMA DE DECISIONES	
Asumir el grado de decisión concedido al puesto de trabajo para optar por las decisiones necesarias para el logro de objetivos de manera ágil y proactiva, apoyada de la información precisa para facilitar las mejores elecciones y asunción de responsabilidades y/o riesgos en situaciones de incertidumbre sin supervisión constante.	
GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estudia las causas en temas que no son de su ámbito de actuación y ayuda a tomar decisiones por otros. ○ Decide eficazmente respecto a problemas nuevos con un alto nivel de ambigüedad, sin experiencia previa. ○ Tiene una elevada capacidad para decidir de forma ágil y proactiva seleccionando la mejor información que él mismo ha buscado y ha interpretado. ○ No es reacio a asumir ciertos riesgos en sus decisiones.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se preocupa por estar adecuadamente informado antes de

	<p>tomar las decisiones porque quiere elegir la mejor opción y asumir el menor número de riesgos posibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ En ocasiones pierde tiempo para buscar más información de la necesaria a la hora de tomar decisiones aunque luego el resultado sea deseable. ○ Le cuesta decidir de manera eficaz sobre problemas ambiguos si no tiene experiencia previa.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resuelve eficazmente problemas conocidos. ○ Suele tomar decisiones ágiles pero en ocasiones se enlentece en la toma de decisiones porque no quiere asumir ciertos riesgos. ○ Suele informarse antes de tomar la decisión pero no selecciona las fuentes de información más fiables y puede llegar a tomar una decisión equivocada.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz porque le cuesta asumir riesgos. ○ Resuelve situaciones de baja complejidad siempre relacionados con su ámbito de actuación. ○ No se suele informar antes de tomar una decisión y se basa en su experiencia previa aunque sea un problema de un campo que no es el suyo.

32. TRABAJO EN EQUIPO / COOPERACIÓN

Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas. Colaborar e integrarse dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva para trabajar conjuntamente en un objetivo común.

GRADO A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Valora y promueve el trabajo en equipo, aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos comunes anteponiéndolos a los particulares en los cuales ha participado notoria y activamente. ○ Facilita la información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas departamentales y ayudándolos. ○ Promociona y alienta la comunicación. ○ Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
GRADO B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Enfoca su trabajo al logro de objetivos grupales siendo crítico y conciliador estableciendo relaciones asertivas mostrando una conducta adecuada en diferentes entornos o nuevas situaciones. ○ Se coordina con sus compañeros garantizando la continuidad de los procesos de trabajo tanto individual como grupal. ○ Fomenta y promueve la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. ○ Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. ○ Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. ○ Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.
GRADO C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comparte la información con el resto del equipo y coopera con

	<p>ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se muestra flexible y sensible. ○ Ayuda a los nuevos a integrarse discutiendo su función. ○ Pone los objetivos del grupo sobre los intereses personales. ○ Realiza aportaciones importantes para los resultados del equipo. ○ Se compromete con la tarea y trabaja cooperativamente con el grupo para obtener resultados satisfactorios.
GRADO D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Frecuentemente expresa desacuerdo, no respeta ni escucha las ideas de los demás, quiere imponer las suyas. Critica pero no aporta. ○ Su actitud es pasiva y prefiere trabajar solo. ○ Participa y se compromete con el equipo pero su excesivo interés por el logro personal puede poner en peligro la eficacia y cohesión del grupo. ○ Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.