



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

Elaboración de un Perfil Básico de competencias para los puestos tipo de la Administración de la Generalitat

Titulación: Grado en Gestión y Administración Pública

Alumna: María Pilar Alemany Martínez

Directora: Ester Guijarro Tarradellas

Trabajo Fin de Grado

Curso Académico 2018-2019

Índice

Índice de Figuras.....	5
Índice de tablas.....	6
Anexos.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Resumen.....	9
1.2. Objetivos.....	10
1.3. Estructura documental.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Introducción.....	13
2.2. De la “dirección de personal” a la “dirección de recursos humanos”.....	13
2.3. Concepto de competencia.....	15
2.3.1. Concepto competencia desde el punto de vista de los Recursos Humanos.....	16
2.4. Enfoques de identificación y descripción en materia de competencias.....	19
2.4.1. Enfoque conductista.....	19
2.4.2. Enfoque funcionalista.....	21
2.5. Tipos y perfiles de competencias.....	23
2.6. ¿Qué es un diccionario de competencias?.....	25
2.6.1. Estructura de un Diccionario de Competencias.....	26
2.6.2. Fases para la realización de un Diccionario de Competencias.....	27
2.7. Evaluación de competencias.....	28
2.8. ¿Para qué sirve la Gestión por competencias?.....	30
2.9. Fases para la implantación de un modelo de Gestión por Competencias.....	31
2.10. Marco Normativo.....	32
2.10.1. La función pública española.....	32
2.10.2. El Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP).....	35
2.10.2.1. Los puestos de trabajo según el TREBEP.....	36
2.10.2.2. Estructuración del empleo público en el TREBEP.....	37
2.10.2.3. Agrupación de los funcionarios en cuerpos y escalas.....	38
2.10.2.4. Carrera profesional y evaluación del desempeño según el TREBEP.....	39
3. SITUACIÓN ACTUAL.....	42
3.1. El Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana.....	42

3.2.	La Generalitat.....	44
3.3.	La Administración de la Generalitat	45
3.3.1.	Estructura de las Consellerias	46
3.3.2.	Organización territorial de las Consellerias	47
3.4.	Leyes de la Función Pública Valenciana.....	47
3.4.1.	Ley 10/2010, de 9 de julio, de la Generalitat, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana	48
3.5.	Los puestos de trabajo y su regulación en la Ley 10/2010, de OyGFPV	49
3.6.	Personal al servicio de la Administración de la Generalitat y sus Organismos Autónomos.....	55
4.	METODOLOGÍA	60
4.1.	Introducción.....	60
4.2.	Justificación metodológica.....	60
4.3.	Fases para la elaboración del perfil básico de competencias	62
4.3.1.	Fase 1. Elección de los puestos tipo que se van a evaluar	62
4.3.2.	Fase 2. Selección del panel de expertos	63
4.3.3.	Fase 3. Elección de las competencias genéricas y específicas	64
4.3.4.	Fase 4. Elaboración del Diccionario de Competencias	66
4.3.5.	Fase 5. Elaboración del perfil básico de competencias	66
5.	RESULTADOS Y ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	68
5.1.	Análisis y discusión de los resultados.....	68
5.1.1.	Competencias Genéricas.....	68
5.1.2.	Competencias específicas	70
5.1.2.1.	Competencias específicas grupos/subgrupos A1/A2 ocupantes de puestos con jefatura.....	70
5.1.2.2.	Competencias específicas de los grupos/subgrupos A1/A2 ocupantes de puestos base.....	71
5.1.2.3.	Competencias específicas de los grupos/subgrupos C1 ocupantes de puestos con jefatura.....	72
5.1.2.4.	Competencias específicas de los grupos/subgrupos C2 ocupantes de puestos con jefatura.....	73
5.1.2.5.	Competencias específicas de los grupos/subgrupos C1 ocupantes de puestos base.....	74
5.1.2.6.	Competencias específicas de los grupos/subgrupos C2 ocupantes de puestos base.....	75
5.2.	Diccionario de Competencias	76

5.2.1.	Competencias Genéricas.....	77
5.2.2.	Competencias Específicas	80
6.	PERFILES COMPETENCIALES DE LOS PUESTOS TIPO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA GENERALITAT.....	88
6.1.1.	Perfil competencial de los grupos A1/A2 en puestos con jefatura	88
6.1.2.	Perfil competencial de los grupos A1/A2 en puestos base.....	89
6.1.3.	Perfil de los grupos C1 en puestos con jefatura	90
6.1.4.	Perfil competencial de los grupos C2 en puestos con jefatura	91
6.1.5.	Perfil competencial de los grupos/subgrupos C1 en puestos base	92
6.1.6.	Perfil competencial de los grupos C2 en puestos base.....	93
7.	CONCLUSIONES.....	94
7.1.	Resumen y conclusiones generales del Trabajo.....	94
7.2.	Dificultades de la implantación de un sistema de gestión por competencias.....	96
7.3.	Aplicación de los resultados de este Trabajo.....	97
7.3.1.	El Análisis y Diseño de los Puestos y la selección de personas	97
7.3.2.	Formación	97
7.3.3.	Evaluación del desempeño	98
7.4.	Propuesta de mejora y líneas futuras de actuación	99
7.4.1.	Un ejemplo de selección de empleados públicos	100
	Bibliografía	102

Índice de Figuras

Figura 1 Diferencias entre la dirección de personal y la dirección de recursos humanos	14
Figura 2 Resumen del concepto de competencia	18
Figura 3 Concepto de competencia de Boyatzis en la adaptación del "iceberg conductual" de Pereda y Berrocal (1999)	19
Figura 4 Enfoques en materia de competencias	23
Figura 5 Instrumentos para determinar un perfil de competencias.....	25
Figura 6 Fases para la realización de un Diccionario de Competencias	27
Figura 7 Fases para la realización de un perfil básico	28
Figura 8 ¿Para qué sirve la Gestión por Competencias?	30
Figura 9 Fases de implantación de un modelo de Gestión por Competencias	31
Figura 10 Marco normativo	39
Figura 11 Estructura de las consellerias.....	46
Figura 12 Comparativa entre el TREBEP y la Ley 10/2010 de OyGFPV de los Grupos y Subgrupos de clasificación y la titulación exigida para su acceso.....	51
Figura 13 Criterios de clasificación de competencias desde el punto de vista de diversos autores	61
Figura 14 Fases para la elaboración de un perfil básico de competencias	62

Índice de tablas

Tabla 1 Cuerpos y Escalas recogidos en la Ley 10/2010 de OyGFPV	52
Tabla 2 Puestos por Consellerias	55
Tabla 3 Puestos por conselleria y relación jurídica	56
Tabla 4 Personal funcionario de carrera en situación de Comisión de Servicios y en Adscripción Provisional	57
Tabla 5 Personal por tramo de edad y sexo	58
Tabla 6 Previsión de jubilaciones por grupo de titulación entre los años 2016 y 2020	59
Tabla 7 Muestra representativa del panel de expertos	63
Tabla 8 Niveles o grados de desarrollo competenciales	66
Tabla 9 Competencias genéricas ordenadas por importancia	69
Tabla 10 Competencias específicas grupos/subgrupos A1/A2 en puestos con jefatura	70
Tabla 11 Competencias específicas grupos/subgrupos A1/A2 en puestos base	71
Tabla 12 Competencias específicas grupos/subgrupos C1 en puestos con jefatura	72
Tabla 13 Competencias específicas grupos/subgrupos C2 en puestos con jefatura	73
Tabla 14 Competencias específicas grupos/subgrupos C1 en puestos base	74
Tabla 15 Competencias específicas grupos/subgrupos C2 en puestos base	75
Tabla 16 Competencias genéricas y específicas de la organización	76
Tabla 17 Diccionario de Competencias Genéricas	77
Tabla 18 Diccionario de Competencias Específicas	80
Tabla 19 Perfil competencial grupos/subgrupos A1/A2 en puestos con jefatura	88
Tabla 20 Perfil competencial grupos/subgrupos A1/A2 en puestos base	89
Tabla 21 Perfil competencial grupos/subgrupos C1 en puestos con jefatura	90
Tabla 22 Perfil competencial grupos/subgrupos C2 en puestos con jefatura	91
Tabla 23 Perfil competencial grupos/subgrupos C1 en puestos base	92
Tabla 24 Perfil competencial grupos/subgrupos C2 en puestos base	93

Anexos

ANEXO I PRIMERA CARTA DE PRESENTACIÓN E INVITACIÓN A PARTICIPAR EN EL PROYECTO.....	105
ANEXO II CUESTIONARIO COMPETENCIAS GENÉRICAS REALIZADO EN LA FASE 3.....	106
ANEXO III CUESTIONARIO COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REALIZADO EN LA FASE 3- GRUPOS/SUBGRUPOS A1/A2 CON JEFATURA.....	108
ANEXO IV CUESTIONARIO COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REALIZADO EN LA FASE 3- GRUPOS/SUBGRUPOS A1/A2 SIN JEFATURA	110
ANEXO V CUESTIONARIO COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REALIZADO EN LA FASE 3- GRUPOS/SUBGRUPOS A1/A2 EN PUESTOS BASE Y C1/C2 EN PUESTOS DE JEFATURA	112
ANEXO VI Segundo cuestionario competencias genéricas realizado en la fase 5	114
ANEXO VII SEGUNDO CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GRUPOS/SUBGRUPOS A1/A2 EN PUESTOS DE JEFATURA	117
ANEXO VIII SEGUNDO CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GRUPOS/SUBGRUPOS A1/A2 EN PUESTOS DE JEFATURA	119
ANEXO IX SEGUNDO CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GRUPOS/SUBGRUPOS C1 EN PUESTOS DE JEFATURA	121
ANEXO X SEGUNDO CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GRUPOS/SUBGRUPOS C2 EN PUESTOS DE JEFATURA	123
ANEXO XI SEGUNDO CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GRUPOS/SUBGRUPOS C1 EN PUESTOS BASE	125
ANEXO XII SEGUNDO CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GRUPOS/SUBGRUPOS C2 EN PUESTOS BASE	128
ANEXO XIII Segunda carta de invitación a participar en el proyecto	130

ACRÓNIMOS

AAPP	Administraciones Públicas
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad
APT	Análisis de Puestos de Trabajo
AyDPT	Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo
CCAA	Comunidades Autónomas
CE	Constitución Española
CI	Coficiente de Inteligencia
CJAPRDyLP	Conselleria de Justicia, Administración Pública, Reformas Democráticas y Libertades Públicas
CV	Comunidad Valenciana
DERRHH	Dirección Estratégica de Recursos Humanos
DGFP	Dirección General de la Función Pública
DPT	Descripción de Puestos de Trabajo
EA	Estatuto de Autonomía
EACV	Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana
EBEP	Estatuto Básico del Empleado Público
GDP	Grado de Desarrollo Profesional
GxC	Gestión por Competencias
NVQ	National Vocational Qualification
OyGFPV	Organización y Gestión de la Función Pública Valenciana
RAE	Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española
RPT	Relación de Puestos de Trabajo
RRHH	Recursos Humanos
TFG	Trabajo Final de Grado
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
TREBEP	Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

La gestión de los recursos humanos (en adelante, RRHH) ha ido evolucionando a lo largo de los años, desde un modelo inicial en el que las personas estaban orientadas al aumento de la producción, y eran un coste para las empresas, hasta la actualidad, en el que las personas son un factor clave para el desarrollo de las organizaciones. Lo que se había denominado “Dirección de Personal” cambia al nuevo término de “Dirección de Recursos Humanos”. Este cambio implica muchas más cosas que un cambio de nombre. Para Pereda y Berrocal (2011) conlleva un cambio de filosofía, un cambio conceptual y un cambio de actuación.

Una adecuada Dirección de RRHH debe configurarse como una de las prioridades de las organizaciones, y para llevarlo a término debe hacerse a través de la Gestión por Competencias (en adelante, GxC).

La GxC debe tener en cuenta los conocimientos, las habilidades, las actitudes e intereses del capital humano de la organización, no como simples ocupantes de un puesto de trabajo, sino como un punto clave para conseguir unos niveles máximos de excelencia de la organización.

Para ello el primer paso es determinar las competencias óptimas de una organización, distinguiendo entre las genéricas o transversales, afines a todos los miembros de la organización, y las específicas o técnicas, en función del puesto de trabajo que se desarrolla.

El objeto del presente TFG trata de, a partir de una serie de competencias, tanto genéricas, como específicas, elaborar un perfil básico para 6 puestos tipo del sector general de la Administración de la Generalitat que permitan determinar cuáles son las competencias requeridas.

Determinar qué competencias son las más relevantes o claves será de utilidad en todos los subprocesos de la gestión de los RRHH, tales como el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (en adelante, AyDPT), evaluación del desempeño, el sistema de retribuciones, la selección del personal, el desarrollo de la carrera profesional y sobre todo en la formación, es decir todos aquellos ámbitos que se consideran imprescindibles o básicos dentro de la organización.

En este trabajo se pretende trasladar los conocimientos adquiridos durante el estudio de las diferentes asignaturas impartidas en el Grado de Gestión y Administración Pública (en adelante, GAP) y aplicar la teoría a una organización real, sin olvidar que al

tratarse de una Administración Pública (en adelante, AP) todo el trabajo debe quedar encuadrado dentro de un marco legal que regule los diferentes ámbitos de actuación.

1.2. Objetivos

Como ya se ha comentado, este Trabajo se realiza en una organización real, concretamente la Administración de la Generalitat. El principal objetivo **es realizar un perfil básico de competencias de seis puestos tipo de la Administración de la Generalitat** que nos permita conocer el perfil de competencias y en qué grado o nivel se requieren, tanto para la organización como para el buen desempeño del puesto de trabajo.

Para lograr este objetivo principal, se plantean además los siguientes objetivos secundarios:

- Analizar la estructura de la Administración de la Generalitat.
- Seleccionar seis puestos tipo de la Administración de la Generalitat.
- La creación de un panel de expertos para que intervengan en el proceso de la evaluación de los puestos tipo.
- Realizar un Benchmarking externo, es decir comparar perfiles de competencias con organizaciones similares.
- Realizar un Diccionario de Competencias de la organización, distinguiendo entre las competencias genéricas y las específicas. En el diccionario se recogen las competencias, se definen de forma clara y concisa y se distinguen tres niveles o grados de consecución para cada una de ellas.
- Diseñar diversos cuestionarios de competencias para que los miembros de la organización, a partir del panel de expertos creado para tal fin, elijan las competencias requeridas para cada puesto y en qué nivel se deben poseer, teniendo en cuenta el puesto tipo evaluado.

1.3. Estructura documental

A continuación se realiza un breve resumen de cada uno de los capítulos que componen el trabajo.

- **Capítulo I. Introducción.** En este capítulo se da una visión general del trabajo realizado relacionado con la Gestión por Competencias en una Administración Pública, concretamente la Administración de la Generalitat.
- **Capítulo II. Marco Teórico.** En primer lugar se define qué es la gestión por competencias, el concepto competencia, principales autores en esta materia, tipos de competencias así como, los instrumentos y estrategias para determinarlas. Se facilita una breve descripción del diccionario de competencias, considerado como una pieza clave para la gestión de RRHH en las organizaciones.

El capítulo concluye haciendo una introducción desde un punto de vista histórico de los antecedentes en materia de función pública en España hasta la actualidad.

- **Capítulo III. Situación actual.** Este capítulo comienza haciendo una breve referencia al Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana (en adelante, EACV), para continuar con las dos leyes que en materia de función pública han sido aprobadas por la Comunidad Valenciana (en adelante, CV).

Se analiza la estructura institucional y orgánica de la Generalitat. Para acabar el capítulo se recoge de una forma gráfica la situación de la plantilla del personal al servicio de la Administración de la Generalitat.

- **Capítulo IV. Metodología.** En este capítulo se describe la metodología a seguir para la elaboración del perfil básico de competencias para los puestos tipo de la administración de la Generalitat.

El trabajo se estructura en 5 grandes fases:

- **Fase 1. Elección de los puestos tipo que se van a evaluar.**
- **Fase 2. Selección del panel de expertos.**
- **Fase 3. Elección de las competencias genéricas y específicas.**
- **Fase 4. Elaboración del Diccionario de Competencias.**
- **Fase 5. Elaboración del perfil básico de competencias.**

- **Capítulo V. Resultados de la Fase 3 y elaboración del Diccionario de Competencias.** En este capítulo se recogen y analizan los resultados de la Fase 3 y se realiza el Diccionario de Competencias de los puestos tipo de la Administración de la Generalitat.

- **Capítulo VI. Perfiles Competenciales.** Se presenta mediante tablas el perfil de competencias de los puestos tipo evaluados, fruto de los datos recogidos en la Fase 5.

- **Capítulo VI. Conclusiones y propuesta de mejora.** Las conclusiones son fruto del estudio de los resultados obtenidos a lo largo de todo el TFG. En este capítulo se proporciona una visión sobre la importancia de la GxC, además de evaluar las ventajas y desventajas de su aplicación en una administración pública. Se concluye el capítulo con una propuesta de mejora para la implantación de la GxC en la Administración de la Generalitat.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

A lo largo de los años la gestión de los recursos humanos (en adelante, RRHH) ha ido evolucionando desde un modelo inicial en el que las personas estaban orientadas únicamente al aumento de la producción, y eran un coste para las empresas que había que minimizar (reducir), hasta la actualidad, en el que las personas son un factor determinante y clave para el desarrollo de las organizaciones, que hay que optimizar. De ahí la importancia de definir una adecuada Dirección Estratégica de los Recursos Humanos (en adelante, DERRHH).

Hace más de un siglo, Alfred Marshall¹ ya avanzó la importancia del conocimiento como fuente de riqueza de las organizaciones.

La revolución en el conocimiento no es nueva, desde mediados de los años noventa ha ido creciendo de una forma vertiginosa hasta la actualidad y con él, el interés por gestionarlo dentro de las organizaciones. El conocimiento reside en las personas, por ello es necesario considerar el capital humano de una organización como su recurso estratégico clave que le proporcione una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones. Por esta razón son muchas las organizaciones que se decantan por nuevas fórmulas para la selección de su personal.

Para Oltra Climent (2008) los RRHH son el activo más valioso de la empresa y hay que tratarlos como a los clientes, son su “cliente interno” y por tanto, el elemento clave para el éxito de su gestión y el éxito de la empresa.

Lo que se había llamado “Dirección de Personal” cambia al nuevo término de “Dirección de Recursos Humanos”. *“El cambio implica muchas más cosas que un cambio de nombre, conlleva un cambio de filosofía, un cambio conceptual y un cambio de actuación”* (Pereda y Berrocal, 2011).

2.2. De la “dirección de personal” a la “dirección de recursos humanos”

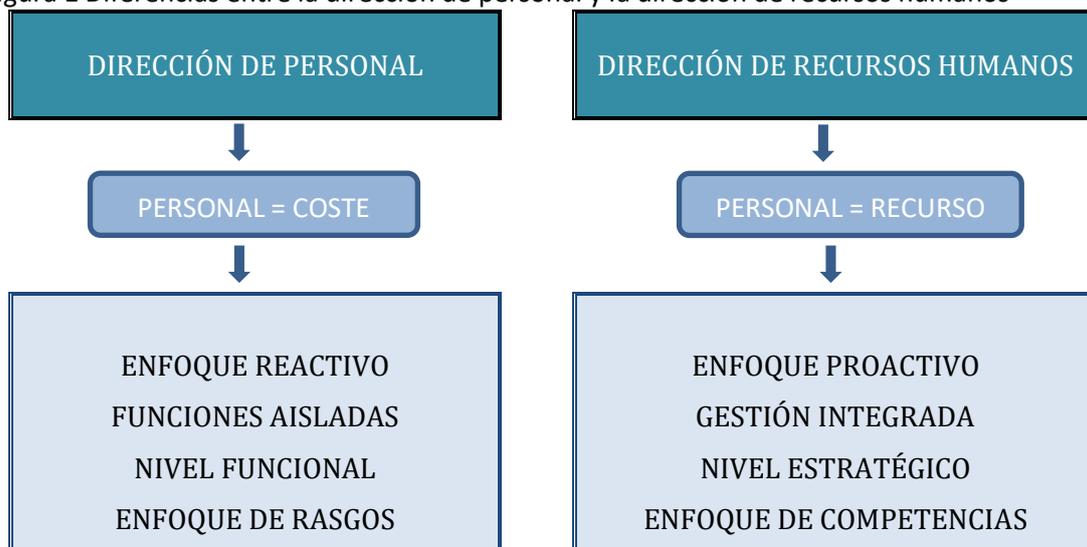
Para Pereda y Berrocal estos cambios de actuación se concretan en una serie de diferencias entre la dirección de personal y la dirección de recursos humanos:

- ~ De **considerar al personal como un coste** que hay que minimizar **a considerarlo como el principal caudal de toma de decisiones** de las organizaciones (Fitz-Enz 1992).

¹ Economista británico. Profesor de economía política en el Balliol College de Oxford y en la Universidad de Cambridge.

- Pasar de un **enfoque reactivo a un enfoque proactivo**, esto es, de solucionar los problemas cuando ya se han planteado o conforme van surgiendo a anticiparse a ellos y planificar las acciones necesarias para evitarlos o minimizarlos.
- **De funciones aisladas a una gestión integrada**. La gestión de RRHH parte del principio de que la gestión dentro del área debe estar integrada, es decir hablar de funciones de personal citando la selección, formación, retribuciones, entre otras, no debe corresponder a departamentos independientes (funciones que no deben corresponder a departamentos independientes).
- **De nivel funcional a nivel estratégico**. Pasar de no participar en la elaboración de los objetivos y los planes estratégicos de la organización (se consideraba que su principal función era la de administrar exclusivamente al personal) a ser partícipe a la hora de diseñarlos.
- **De un enfoque de rasgos a un enfoque por competencias**. Es decir apoyarnos en técnicas e instrumentos en los que se define el puesto de trabajo y se elabora un perfil del mismo². El enfoque por competencias produce un cambio radical, ya que se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan el trabajo con eficacia, y se define el puesto en función de las mismas; de manera que lo que forma el perfil del puesto son un conjunto de comportamientos perfectamente observables.

Figura 1 Diferencias entre la dirección de personal y la dirección de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia a partir de Pereda y Berrocal (1999)

² El perfil del puesto indicará los rasgos psicométricos que deberá reunir el ocupante del mismo. Este enfoque plantea un problema y es que la misma conducta puede clasificarse en rasgos distintos cuando es observada por distintas personas (por ejemplo: Cooperador/Sumiso; Con capacidad de decisión/Autocrático;....)

Definir y aplicar una adecuada DERRHH, debe configurarse como una de las prioridades de las organizaciones actuales, y para llevarlo a término debe hacerse a través de la GxC.

La GxC debe tener en cuenta los conocimientos, las habilidades, actitudes e intereses del capital humano de la organización. Así, una gestión de RRHH basada en la GxC considerará el papel que juegan las personas en la organización, no como simples ocupantes de un puesto de trabajo, sino orientándola hacia la identificación, la descripción y el desarrollo de competencias como un punto clave para conseguir unos niveles máximos de excelencia de la organización.

2.3. Concepto de competencia

En el diccionario de la Real Academia Española (en adelante, RAE) encontramos dos acepciones de la palabra “competencia”:

- **COMPETIR:**
 - 1 Disputa o contienda, oposición o rivalidad entre dos o más personas sobre algo.
 - 2 Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio, persona o grupo rival.
 - 3 Competencia deportiva.

- **COMPETENTE:**
 - 1 Incumbencia.
 - 2 Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado³.
 - 3 Ámbito legal de atribuciones que corresponden a una entidad pública o a una autoridad judicial o administrativa.

Es importante no confundir el concepto “competencia” en el ámbito de los RRHH, con el concepto jurídico de competencia. Desde un punto de vista jurídico *“la competencia es la medida de la esfera de atribuciones de cada Administración o de cada órgano, dentro de la misma (competencia orgánica), e incluso de cada unidad administrativa”*⁴. *Se configura como requisito esencial de validez del acto administrativo, pues en su defecto, aquel es inválido por vicio de anulabilidad o nulidad”* (Memento Práctico Administrativo. Francis Lefebvre 2010, pág. 153).

³ Definición que más se acerca al tema del presente TFG.

⁴ Capacidad legalmente reconocida a las unidades para tomar decisiones que les permitan cumplir su misión y objetivos.

2.3.1. Concepto competencia desde el punto de vista de los Recursos Humanos

Su origen se atribuye a David McClelland⁵. En el año 1973 el Departamento de Estado Norteamericano le planteó un problema de selección de diplomáticos junior y fruto de las investigaciones realizadas que le condujeron a buscar nuevas variables surgió lo que él denominó “competencias” y que definió como “la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”.

McClelland concluyó que los test de inteligencia, los de personalidad y los de aptitud, así como los títulos académicos de una persona no son capaces de predecir el éxito profesional.

A finales de los años ochenta Prahalad y Hamel publicaban en la *Harvard Business Review* una serie de artículos sobre el concepto “core competence”. Este concepto se refiere a aquellas habilidades y capacidades corporativas -las competencias genéricas de la organización- que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados (Santos Fernández, 2001, p.90).

En 1985 Wagner y Stemberg defendieron que el Coeficiente de Inteligencia (en adelante, CI) no es determinante en la eficacia profesional y social de las personas (Blanco Prieto, 2007, p. 104).

Daniel Goleman (1996) en su libro “La inteligencia emocional en la empresa” plantea conceptos que se relacionan con la temática de la gestión de RRHH por competencias. Para el autor en el desarrollo profesional jugarán un papel muy importante las emociones.

Inteligencia emocional, por ejemplo, no significa simplemente “ser simpático”, sino que en momentos estratégicos puede hacer frente sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando.

La inteligencia emocional⁶ no significa dar rienda suelta a los sentimientos; significa manejar los sentimientos para expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común (David Goleman citado por Martha Alles en “Desempeño por competencias: Evaluación de 360º”, página 14).

⁵ Profesor de Psicología de la Universidad de Harvard. Publicó en el año 1973 en la revista *American Psychologist* su artículo *Testing for competencia rather than intelligence*.

⁶ Al coeficiente intelectual debe añadirse el coeficiente emocional, que es el que evidencia las actitudes personales y sociales: el poder hacer (educación formal, entrenamiento, experiencia) combinado con el “querer hacer” (representado por competencias tales como motivación, honestidad, responsabilidad).

Como queda expuesto son múltiples las definiciones sobre el término competencia, así como numerosos los autores que las estudian.

Para Spencer and Spencer *“competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”*. Son características fundamentales del hombre, que indican *“formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”*.

Para Sánchez y Valldeperes, 1998, las competencias son: *“cualquier característica o dimensión del individuo que esté relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo”*.

Arráiz, 2000, las define como las *“características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y el rendimiento en el trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos”*.

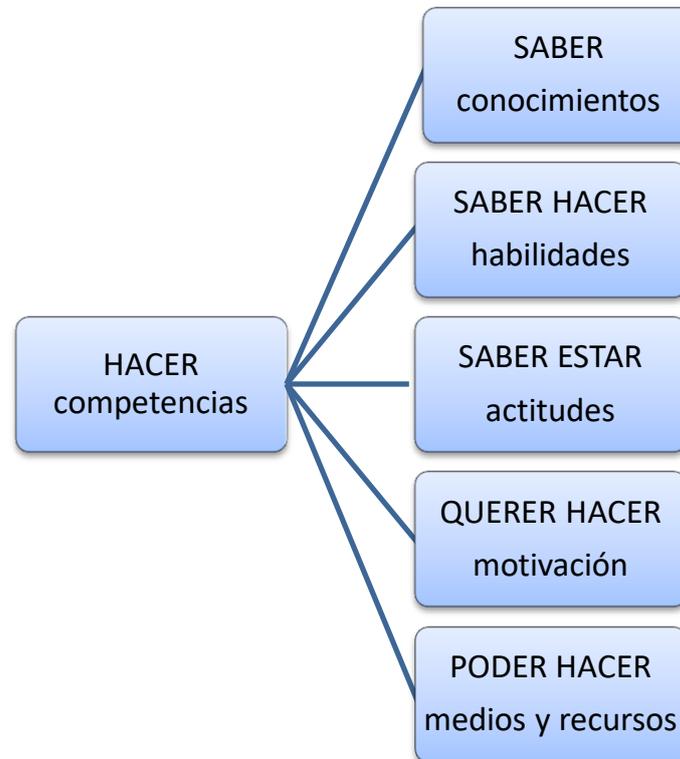
Cantera, 1999, las define como: *“características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su estrategia y cultura específica”*.

Pereda y Berrocal (2001) amplían la definición de Cantera añadiendo nuevos componentes: querer hacer (motivación personal) y el poder hacer (conjunto de medios y recursos que dispone una persona).

Con todo ello, el concepto de competencia podría resumirse como un conjunto de componentes que incluyen las siguientes características:

- SABER: Conjunto de conocimientos que exige el trabajo específico, ya sean técnicos o de gestión.
- SABER HACER: Conjunto de habilidades, destrezas y aptitudes.
- SABER ESTAR: Conjunto de actitudes y comportamientos adaptados a la cultura de la organización.
- QUERER HACER: Motivación personal. Elemento indispensable para desarrollar cualquier acción con el interés adecuado.
- PODER HACER: Conjunto medios y recursos disponibles.

Figura 2 Resumen del concepto de competencia



Fuente: Elaboración propia a partir de las distintas definiciones presentadas

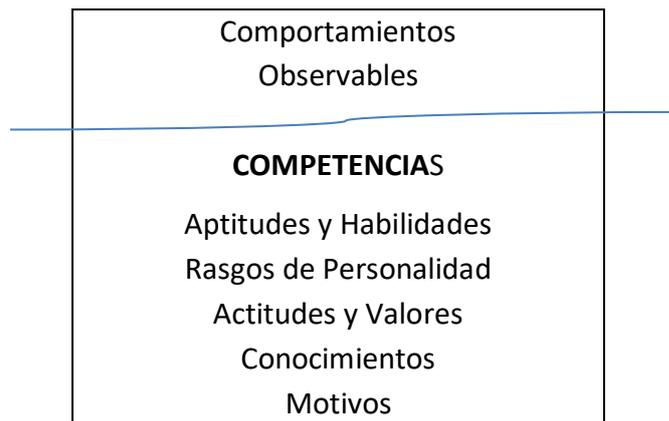
Las competencias son características intrínsecas y subyacentes de las personas que para gestionarlas es necesario traducirlas a un conjunto de comportamientos observables.

En esta línea, la Teoría del Iceberg conductual de Boyatzis (1992) que Pereda y Berrocal (1999) adaptan, observamos cómo las competencias están directamente influenciadas por las siguientes variables psicológicas (Blanco Prieto 2007, página 126):

- Aptitudes y Habilidades: capacidad de una persona para desarrollar un determinado trabajo.
- Rasgos de Personalidad: predisposición para comportarse de una manera estable y consistente en una situación determinada.
- Actitudes y Valores: conjunto de pensamientos y emociones que determinan la orientación de lo que una persona hace o está interesada en hacer.

- **Conocimientos:** conjunto de saberes técnicos o humanos que una persona posee.
- **Motivos:** necesidades que impulsan u orientan el comportamiento de una persona para poder ser satisfechas.

Figura 3 Concepto de competencia de Boyatzis en la adaptación del "iceberg conductual" de Pereda y Berrocal (1999)



Fuente: Elaboración propia a partir de Pereda y Berrocal (1999)

2.4. Enfoques de identificación y descripción en materia de competencias

Para Horton (2002), hay dos grandes corrientes o enfoques, se les conoce como:

Enfoque conductista, que pone énfasis en la persona que ocupa el puesto y en sus motivaciones.

Enfoque funcionalista, que se centra en la tarea, en cómo actúa en el contexto laboral el ocupante del puesto.

2.4.1. Enfoque conductista

Tuvo sus inicios a principios de los años setenta, cuando, como ya se ha señalado, David McClelland fue contratado por el Departamento de Estado para mejorar la selección de los diplomáticos junior.

McClelland cuestionó los enfoques centrados en los test de personalidad o de aptitudes para predecir el desempeño exitoso de los aspirantes, además de que ponían en evidencia sesgos discriminatorios.

A cambio propuso centrarse en los empleados que obtienen mejores resultados en el desempeño de sus tareas (puestos de trabajo), entresacando sus comportamientos operativos mediante entrevistas (conocidas como entrevistas de Incidentes Críticos) y, sobre los datos obtenidos, construir un esquema de gestión para **seleccionar, formar y desarrollar**. Es decir estudiar a las personas que realizan un trabajo con un rendimiento superior a otras personas que desempeñan el mismo puesto.

Concluyó que para predecir el rendimiento era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo y así poder contrastar las características de quienes tienen éxito con las características de aquellos que no lo tienen.

McClelland publicó en 1973 "*Testing for Competence rather than Intelligence*", que se considera el punto de partida del movimiento de la Gestión por competencias.

Se sentaba el soporte teórico para el cambio de modelo en la gestión de personas.

En el año 1982, Richard Boyatzis, seguidor de este enfoque, desarrolló una investigación cuyo objeto era identificar las competencias que diferenciaban a los managers excelentes, de los que producen resultados aceptables, y a estos últimos de los que tienen menos éxito.

Identificó hasta veinte conjuntos de competencias a las que denominó genéricas y las agrupó en seis *clusters* o conjuntos. Lo que dio lugar al denominado "Diccionario de Competencias".

Competencias genéricas identificadas por Boyatzis:

1. COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN
 - Orientación al logro
 - Iniciativa
 - Búsqueda de información
 - Preocupación por el orden y la calidad

2. COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO
 - Orientación al cliente
 - Comprensión interpersonal

3. COMPETENCIAS DE IMPACTO E INFLUENCIA
 - Impacto e influencia
 - Construcción de relaciones
 - Conciencia organizativa

4. COMPETENCIAS DIRECTIVAS
 - Desarrollo de personas
 - Trabajo en equipo y cooperación
 - Asertividad
 - Liderazgo de equipos

5. COMPETENCIAS COGNITIVAS
 - Pensamiento analítico
 - Competencia técnica
 - Pensamiento conceptual

6. COMPETENCIAS DE EFECTIVIDAD PERSONAL
 - Autocontrol
 - Flexibilidad
 - Autoconfianza
 - Compromiso organizativo

Boyatzis también señaló que cada organización debe ***definir su propio modelo de competencias***.

Hay que tener en cuenta que aunque una competencia se encuentre con el mismo nombre en dos organizaciones distintas o incluso en la misma organización no se puede suponer que represente o que signifique lo mismo.

2.4.2. Enfoque funcionalista

Este enfoque se centra en los procesos de aprendizaje de las personas. Toma como referencia las habilidades y destrezas prácticas, definidas en contextos laborales reales.

Tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración británica por la adaptación de los sistemas de formación y capacitación profesional a través de las necesidades del mercado laboral y en las aportaciones teóricas en el ámbito de la educación reglada. Este enfoque se centra en cómo el ocupante de un puesto de trabajo opera en el contexto laboral: cómo hace la tarea.

Claude Levy Leboyer⁷ (1997) es una de las autoras más representativas de este enfoque.

El caso más característico de aplicación de este enfoque lo encontramos en la *National Vocational Qualification*⁸ (en adelante, NVQ). La NVQ es una calificación basada en el trabajo, reconoce las habilidades y los conocimientos que una persona necesita para

⁷ Profesora de psicología del Instituto de Psicología de la Universidad Rene Descartes V de París.

⁸ NVQ es una certificación profesional británica, una Cualificación Profesional con reconocimiento internacional que acredita que una persona ha alcanzado la capacitación profesional y el nivel de eficacia para desarrollar un determinado trabajo.

hacer un trabajo determinado. Es el punto de partida para una reforma de la formación profesional, basada en el desempeño eficaz del trabajador.

En España esta reforma se recogerá en la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y la Formación Profesional, que fija:

- Un Sistema Nacional de Cualificaciones
- Un Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales
- Un Instituto Nacional de las Cualificaciones

Según el artículo 7.4.c) de la citada ley, una competencia profesional es *“el conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo”*.

La reforma de las titulaciones universitarias a través de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación⁹ (ANECA), también se fundamenta en este enfoque.

La principal crítica de este enfoque se basa en que solamente se verifica que se han logrado las competencias, pero no cómo se lograron, lo que dificulta la aplicación de la descripción de competencias a los procesos formativos profesionales.

Países que siguen este modelo han modificado el enfoque funcionalista de la NVQ integrando en su análisis de competencias la relación existente entre los atributos de las personas y su desempeño laboral (CIDEDEC, 1999¹⁰).

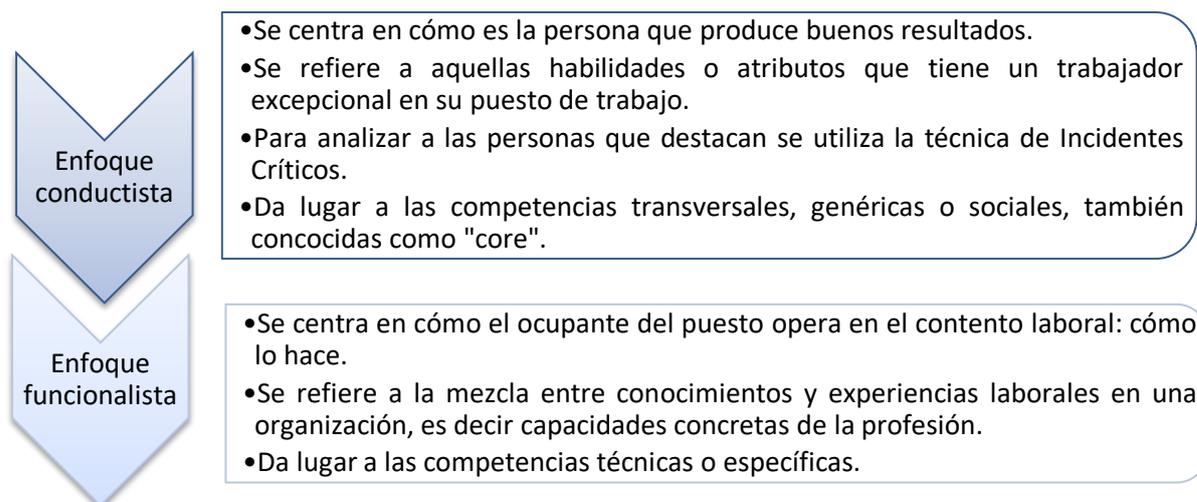
En resumen, el **enfoque conductista** dará lugar a las competencias “transversales” o “genéricas” y el **enfoque funcionalista** a las capacidades concretas de la profesión que serán agrupadas en competencias “técnicas” o “específicas”.

Para Pereda y Berrocal (1999) *“la convergencia de estas dos corrientes es posible si se enfatizan no tanto los aspectos subyacentes o de personalidad, sino los comportamientos observables causalmente relacionados con el desempeño exitoso en una organización determinada”*.

⁹ ANECA es un organismo público adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte a través de la Secretaría General de Universidades. Realiza actividades de evaluación, certificación y acreditación del sistema universitario español con el fin de mejorarlo y adaptarlo al desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior.

¹⁰ Centro de Investigación y Documentación sobre programas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. San Sebastián.

Figura 4 Enfoques en materia de competencias



Fuente: Elaboración propia a partir de las diversas definiciones presentadas

2.5. Tipos y perfiles de competencias

Para identificar las competencias óptimas de una organización el primer paso es determinar las competencias que son necesarias, distinguiendo entre las genéricas o transversales, y las específicas o técnicas.

Para definir el **perfil de competencias**, según Villoria y del Pino (2009) hay diferentes instrumentos y estrategias, que se pueden resumir en tres: perfil genérico, perfil básico y el perfil predictivo. Cada perfil utiliza unas herramientas en función del grado de detalle en que se van a determinar las competencias. El instrumento común a los tres perfiles es el del Diccionario de Competencias.

- **Perfil Genérico:** Sobre la información del puesto proporcionada por RRHH, se acude a un "Diccionario de Competencias" ya existente y se sitúan los puestos de la organización y se les asigna unas competencias genéricas así como un nivel requerido para cada una de ellas.
El perfil de competencias que se obtenga permitirá conocer unos comportamientos genéricos escalonados en niveles.
- **Perfil Básico:** Sobre la base de un "Diccionario de Competencias", elaborado o ya existente en la organización, nos dará la base de información sobre las competencias requeridas en la organización.

También se constituirá un "Panel de Expertos" que realizará las labores de:

- Definición de los objetivos generales y los criterios de éxito de la organización por tipos de puestos.
- Establecimiento para cada tipo de puesto los contenidos, criterios de desempeño, factores clave de éxito y dificultades probables para alcanzarlo.
- Definición de las características requeridas para un desempeño superior en el puesto.
- Establecimiento de ejemplos de lo que hacen los ocupantes de mayor rendimiento.

Es conviene hacer una comparación de perfiles de competencias con organizaciones similares (Benchmarking externo).

El perfil de competencias obtenido nos aporta, una relación de competencias y unos niveles más detallados que el perfil genérico.

- **Perfil Predictivo:** Para determinar este perfil se usan como herramientas el “Diccionario de Competencias” y el “Panel de Expertos”. También se realizan “Entrevistas de Incidentes Críticos” a una muestra reducida de ocupantes de dos tipos, los de rendimientos excelente y los de rendimiento normal.

Mediante la “Entrevista de Incidentes Críticos”:

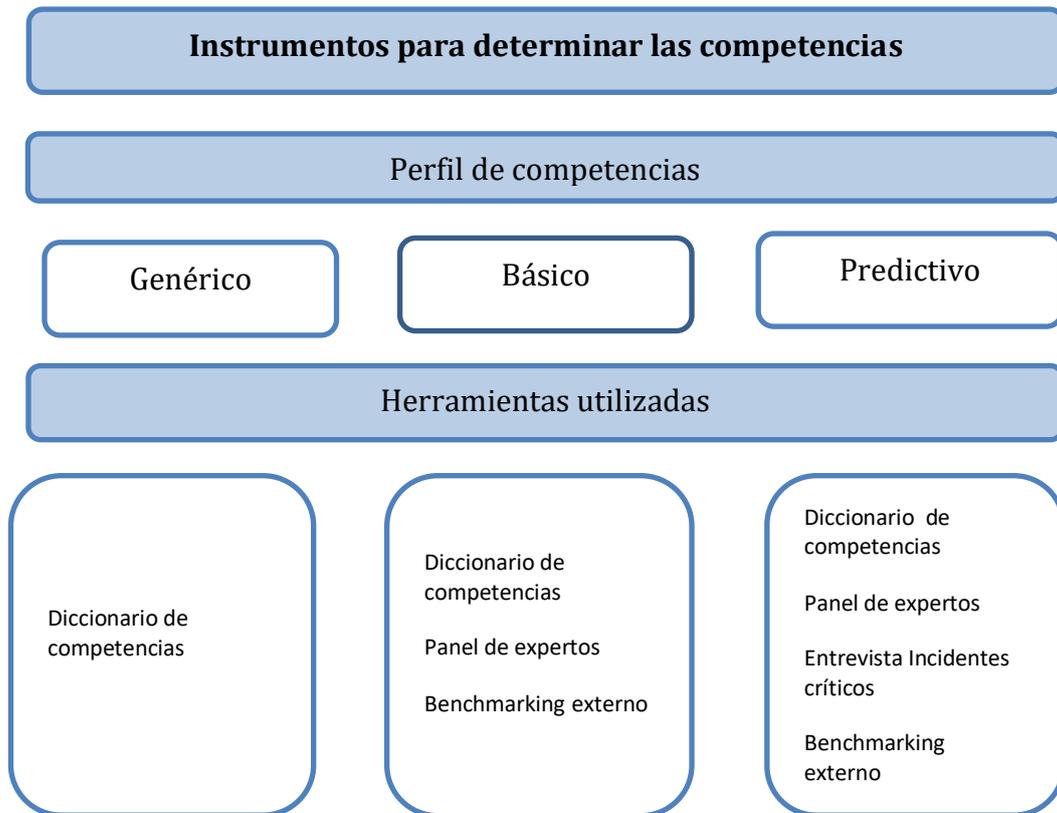
- Se buscan los motivos, habilidades y conocimientos que un empleado realmente tiene y utiliza.
- Se identifica y muestra lo que los mejores hicieron, dijeron y pensaron en situaciones críticas en su puesto de trabajo.

También se recomienda realizar un “Benchmarking externo”.

Los resultados de este análisis son altamente predictivos y hay una mayor adaptación de niveles comportamientos a la organización y a su cultura.

Como ya se ha comentado el instrumento común a los tres perfiles es el **Diccionario de Competencias**, elaborado por la organización o ya existente, este diccionario nos dará las bases de información sobre las competencias requeridas en la organización.

Figura 5 Instrumentos para determinar un perfil de competencias



Fuente: Elaboración propia a partir de Villoria y del Pino (2009)

2.6. ¿Qué es un diccionario de competencias?

Para determinar las competencias óptimas en cada puesto de una organización, es necesario identificarlas y definir las, de forma que una vez definidas podamos comprobar si quienes desempeñan los puestos las tienen y en qué medida.

Las competencias se definirán a través de la elaboración de un "Diccionario de Competencias".

El diccionario de competencias es un documento interno de la organización. Es como una base de datos donde se recogen y explican de forma ordenada una serie de competencias relacionadas con las necesidades de la organización, recogidas a partir de la información facilitada por los RRHH de la organización, consensuada con la Dirección y relacionada con la cultura y los objetivos de esta.

Es un documento abierto, con el fin de que se pueda adaptar a nuevas situaciones e ir añadiendo nuevas competencias.

Para elaborar el diccionario de competencias es importante distinguir entre las competencias genéricas o transversales, y las competencias específicas o técnicas. Para cada competencia, además de su denominación y descripción, se debe especificar:

- Niveles de consecución de la competencia.
- Unos indicadores para medir su alcance o lo que otros autores denominan comportamientos observables.

Hay que tener en cuenta la dificultad que entraña, tanto la elaboración y la aplicación de un diccionario de competencias y por tanto implantar una política de RRHH basada en la GxC en las AAPP, puesto que se trata de transformar la vieja administración en una nueva, con una cultura alejada de la burocracia, más flexible y eficaz y abierta a las nuevas tecnologías.

2.6.1. Estructura de un Diccionario de Competencias

Título de la competencia: Nombre de la competencia y comportamientos que deben tener los ocupantes del puesto.

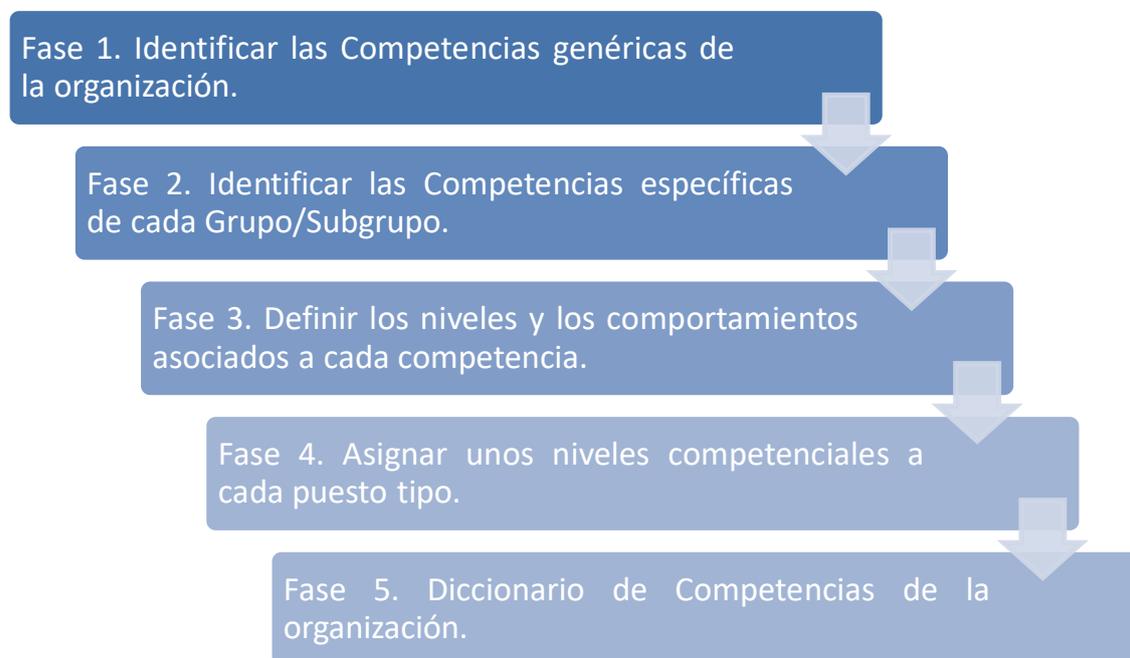
Definición: Explicación genérica de la competencia.

Niveles: Comportamientos asociados a la competencia, son los factores que demuestran que una persona posee una competencia (cada nivel se refiere a un grado de exigencia del dominio de la competencia).

- **Nivel A:** grado o nivel muy alto de desempeño superior de la competencia. Excelente.
- **Nivel B:** grado o nivel mínimo necesario para el desarrollo de la competencia. Bueno.
- **Nivel C:** grado o nivel muy bajo. La persona no tiene un buen desarrollo de la competencia. Regular o insatisfactorio.

2.6.2. Fases para la realización de un Diccionario de Competencias

Figura 6 Fases para la realización de un Diccionario de Competencias



Fuente: Elaboración propia

Tanto en la primera fase como en la segunda fase se identificarán las competencias genéricas de la organización y las específicas de cada grupo/subgrupo, respectivamente.

Las competencias genéricas deberán estar presentes en todos los puestos de la organización, aunque no en igual medida. El nivel de exigencia de posesión de una competencia no será el mismo para un jefe que para un auxiliar, también debemos tener claro que no se necesitan las mismas competencia para un puesto con responsabilidad en la gestión de los RRHH que el responsable de la Gestión Económica.

Las competencias específicas son las que se refieren a habilidades y conocimientos, aptitudes que se requieren para un determinado puesto.

Las competencias se deben definir de una forma clara y concisa para evitar confusiones.

En la tercera fase, una vez determinadas las competencias, tanto las genéricas como las específicas, se determinarán unos comportamientos asociados a las mismas y unos

niveles de exigencia a cada una de las competencias. Estos niveles de exigencia pueden tener distintas escalas de valoración.

Ejemplo de niveles de exigencia de una competencia:

- ~ Nivel A: Excelente
- ~ Nivel B: Bueno
- ~ Nivel C: Regular/Insatisfactorio

En la cuarta fase una vez definidos los comportamientos que van asociados a cada competencia, se les asignará un nivel competencial para cada una de ellas.

Una vez realizada la cuarta fase se procederá a la elaboración del Diccionario de Competencias de la organización.

Para la realización de estas fases se utilizarán las herramientas del perfil básico ya definidas anteriormente.

Figura 7 Fases para la realización de un perfil básico



Fuente: Elaboración propia partir de los datos de Villoria y del Pino (2009)

2.7. Evaluación de competencias

Para la evaluación de las competencias existentes en la organización y en los puestos de trabajo existen diferentes instrumentos o técnicas. Así la evaluación se puede realizar:

- ~ De un perfil de competencias corporativas.
- ~ De un perfil de competencias del puesto tipo o de la persona.
- ~ También existen alternativas mixtas.

En la actualidad existen distintas técnicas para la recogida de datos, de entre todas las técnicas existentes vamos a destacar dos:

- ~ Los *Assessment Center* que consisten en un conjunto de ejercicios de simulación que realiza el grupo de personas evaluadas para conocer en qué

medida cada evaluado responde a un determinado perfil de éxito. Esta técnica de evaluación es la de mayor falibilidad y valor predictivo.

- El cuestionario de competencias. Para Villoria y del Pino (2009), es una herramienta que permite evaluar las competencias que se requieren en determinados puestos de trabajo y las que requerirán los individuos que ocupen dichos puestos.

El cuestionario de competencias incluirá.

- Las competencias que se consideren esenciales.
- Los niveles o grados asociados a cada competencia. El nivel variará en función del puesto.

El cuestionario de competencias es para Villoria y del Pino (2009) un instrumento flexible que permite añadir y/o eliminar competencias para adecuarlas a la organización, así como adaptar las competencias y los niveles a la propia organización.

Para Blanco Prieto (2007) en los cuestionarios se recogen una serie de competencias que se consideran necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo y se solicita a los trabajadores que seleccionen aquellas que se consideran más adecuadas a su trabajo. Cuando se emplea el cuestionario lo más adecuado es que sea cumplimentado por todos los empleados que ocupen el puesto de trabajo que se desea analizar, aunque si estos son muy numerosos podrá aplicarse a una muestra representativa de los mismos.

Para Pereda y Berrocal (2001) el cuestionario puede estructurarse en dos partes, una primera parte en la que los trabajadores deberán identificar y ordenar según su importancia las competencias propuestas para el buen desempeño de su trabajo, y en una segunda parte en la que se identificarán y se ordenarán los comportamientos más adecuados para cada una de las competencias identificadas en la primera parte.

Los cuestionarios permiten:

- Obtener mucha información sobre un gran número de trabajadores en muy poco tiempo.
- Tener una gran capacidad para estandarizar los datos, lo que facilita su posterior análisis.

2.8. ¿Para qué sirve la Gestión por competencias?

El objetivo de la GxC es detectar aquellas competencias que requiere un puesto de trabajo para que quién lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media, determinar a la persona que cumpla con estas competencias y favorecer que se desarrollen para mejorar el desempeño eficaz del puesto de trabajo.

La GxC en el ámbito de los RRHH sirve para:

- Seleccionar al personal
- Detectar necesidades de formación y elaborar planes de formación o desarrollo
- Evaluar el desempeño
- Elaborar planes de carrera
- Diseñar sistemas de retribución
- Diseñar y rediseñar los puestos de trabajo

Figura 8 ¿Para qué sirve la Gestión por Competencias?



Fuente: Elaboración propia

La GxC no se hace desde un punto de vista general. No hay que olvidar que las competencias se definen teniendo en cuenta el entorno laboral en el que se van a aplicar, deben integrarse en las directrices estratégicas de la organización. Estos comportamientos deben ser observables e identificables. Sin olvidar que la definición de la misma competencia puede variar de una organización a otra.

2.9. Fases para la implantación de un modelo de Gestión por Competencias

Fases para la implantación de un modelo de GxC (García-Tenorio, Sabater Sánchez, et. 2004, página 71):

1. Detención de problemas
2. Análisis de tareas
3. Definición de unidades de competencias y perfiles profesionales para todos los puestos de la organización
4. Aplicación de los nuevos planes de formación e implantación de los nuevos perfiles
5. Evaluación de la competencia adquirida
6. Seguimiento y mejora

Figura 9 Fases de implantación de un modelo de Gestión por Competencias



Fuente: Elaboración propia según García-Tenorio, Sabater Sánchez, et. (2004)

2.10. Marco Normativo

2.10.1. La función pública española

Desde un punto de vista histórico de los antecedentes en materia de función pública en España, podemos destacar:

- ~ El Real Decreto 3 de abril de 1828 impulsado por el Ministro de Hacienda Luis López Ballesteros¹¹.
- ~ También cabe mencionar el Estatuto de Bravo Murillo¹², aprobado por Real Decreto de 18 de junio de 1852.
- ~ La Ley de Bases de 22 de julio de 1918 y su reglamento de 7 de septiembre, que contienen el denominado Estatuto de Maura. Este Estatuto tiene una gran importancia, puesto que supone una reforma sustancial de la función pública, extinguiendo uno de los fenómenos más nocivos del siglo XIX: las cesantías¹³; también establece una regulación de las categorías profesionales diferente a la que existía: organiza la administración en cuerpos generales y especiales y va definiendo un régimen de función pública distinto al del derecho laboral.

Durante el régimen franquista el sistema administrativo se caracterizó por su centralismo. Las regiones que habían logrado un Estatuto de autonomía durante la II República no tenían posibilidad de autogobierno. La Administración que se constituyó después de la guerra civil estaba organizada en departamentos herméticos: los Ministerios, y dominada por los grandes Cuerpos de funcionarios, denominados tecnócratas por su pertenencia a la élite de la administración pública.

El acuerdo firmado por España con los Estados Unidos en 1953 y la ayuda que le presta el Banco Mundial, hacen posible la incorporación de España a la economía internacional. Lo que exigió una profunda renovación de la Administración del Estado, que comenzó en 1957.

En el año 1964 mediante el Decreto 315/1964, de 7 de febrero, se aprueba la Ley articulada de Funcionarios Civiles del Estado¹⁴. En esta Ley aparece una figura importada de Gran Bretaña que es el funcionario generalista y se confieren las

¹¹ Regulaba la carrera y retribuciones de los funcionarios de la Secretaría de Hacienda. Esta norma tenía carácter sectorial pero suele citarse como antecedente histórico.

¹² Este estatuto tiene un ámbito más genérico, en él se regulan las categorías profesionales, las retribuciones y licencias de los funcionarios y lo que se entiende como el primer órgano de funcionarios: los Consejos o Juntas de Jefes.

¹³ Los funcionarios no tenían estabilidad en su puesto, se les podía cesar discrecionalmente, este hecho daba lugar en algunos casos a favoritismos y corrupción.

¹⁴ Vigente en algunos extremos. La última modificación es de fecha 31 de octubre de 2015.

competencias en materia de personal a la Presidencia del Gobierno, estableciendo nuevos órganos entre ellos, la Dirección General de la Función Pública.

Esta Ley introduce la clasificación de los puestos de trabajo (técnica norteamericana), también establece la figura del funcionario eventual, entre otras muchas novedades.

Dicha reforma supuso una visible renovación de la Administración Pública. Se aprobaron varias leyes tan importantes, como: el Estatuto Jurídico de la Administración del Estado, sobre Procedimiento Administrativo, sobre empresas públicas y otros organismos.

El proceso de transición del régimen franquista a la democracia concluye con la aprobación de la Constitución Española (en adelante, CE) de 1978. Según Beltrán Villalba, 2010: 1029), *“la Administración en su conjunto jugó en la transición un papel decididamente positivo para la recuperación de la democracia, y pulcramente instrumental para las políticas desarrolladas por los sucesivos Gobiernos”*.

En palabras de Sánchez Morón, la aprobación de la CE sirvió para superar algunos de los problemas de nuestra función pública: *“igualdad frente al privilegio, el criterio de mérito y capacidad, la transparencia frente a la opacidad, la garantía de los derechos sindicales y la imparcialidad del funcionario, etc.”*.

El sistema, tanto político como administrativo, experimentó la transformación más importante: la creación de las diecisiete Comunidades Autónomas (en adelante, CCAA), cada una de ellas con órganos de autogobierno y con una Administración Pública diferenciada que rompió con el centralismo tradicional.

Desde la transición hasta la actualidad, las Administraciones Públicas han sufrido diversas políticas de reformas llevadas a cabo por los distintos Gobiernos democráticos.

En diciembre de 1979 se remitió al Congreso un proyecto de Ley sobre el Gobierno, la Administración del Estado y la Función Pública, que fue retirado en marzo de 1981 por no contar con los suficientes apoyos parlamentarios.

En septiembre de 1981 también se remitieron al Congreso dos proyectos de Ley: una Ley de Bases del Régimen Estatutario de los Funcionarios Públicos y otro proyecto de Ley orgánica sobre el ejercicio de los derechos y libertades de los funcionarios públicos, que no llegaron a debatirse por la disolución anticipada de las Cortes.

Hay que esperar hasta el año 1984 para la aprobación de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública¹⁵. Esta Ley pretendía

¹⁵ A pesar de la entrada en vigor en el año 2007 del EBEP, parte de esta Ley todavía está en vigor, la fecha de su última actualización es de 31 de octubre de 2015.

suprimir los obstáculos de la legislación anterior a la CE que se oponían al desarrollo del Estado Autonómico y por tanto establecer un marco jurídico para armonizar la posición del Estado con la posición de las CCAA.

La Ley es de aplicación al personal civil de la Administración del Estado y de sus organismos autónomos, al personal civil de la Administración Militar y al de la Seguridad Social; su regulación tiene ya el carácter de legislación básica¹⁶.

Las líneas principales de esta Ley son entre otras, el sistema de cuerpos de funcionarios, donde se agrupan los funcionarios por sus características de selección y de contenido de la función que desempeñan, el sistema denominado de puestos de trabajo, la coexistencia de funcionarios y de personal laboral, los primeros sometidos al derecho administrativo y los segundos al derecho laboral.

Esta última reforma fue completada por la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de Incompatibilidades del personal al servicio de las Administraciones Públicas¹⁷ y por la Ley 9/1987, de 12 de junio, que regula el sistema de representación de los funcionarios públicos y su participación y negociación colectiva para la determinación de sus condiciones de empleo¹⁸.

Estas leyes han supuesto el núcleo de la legislación del Estado y han sido desarrolladas por normas elaboradas tanto por el Estado como por las Comunidades Autónomas.

En los últimos años la sociedad española ha sufrido grandes cambios y con ella las Administraciones Públicas, lo que hace necesario una nueva reforma; se intentó en 1999 mediante la presentación de un Proyecto de Ley de Estatuto Básico de la Función Pública, que no se llegó a tramitar por disolución de las Cámaras.

En el año 2005 se encomienda a una Comisión de expertos constituida al respecto, la elaboración de una nueva reforma. Tras un proceso de diálogo con los representantes de las CCAA, de otras Administraciones, los agentes sociales y las organizaciones profesionales interesadas, se aprueba la Ley 7/2007, de 12 de abril, Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante, EBEP).

La recesión económica de la economía española en el año 2008 y las políticas que se impulsaron para hacer frente a esta recesión, hizo que se impulsaran nuevas reformas estructurales que ayudaran a reducir el déficit público sin que ello supusiera un menoscabo en la prestación de los servicios públicos esenciales.

¹⁶ Legislación dictada en desarrollo del artículo 149 de la CE, que reserva al Estado la regulación de las bases sobre una determinada materia de manera que son las Comunidades Autónomas las que la desarrollen.

¹⁷ Parte de esta ley sigue en vigor. Última actualización de fecha 31 de octubre de 2015.

¹⁸ Norma derogada. Excepto el artículo 7 y los preceptos contemplados en la disposición transitoria 5 del texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre.

Se dictan medidas de contención en materia de gastos de personal; se trata de medidas que deben adoptar de manera conjunta todas las AAPP y que muchas de ellas aparecen recogidas en los Planes Económico-Financieros de Reequilibrio 2012-2014 de las CCAA aprobado en el seno del Consejo de Política Fiscal y Financiera.

Estas medidas tienen carácter temporal y su aplicación está prevista solo cuando concurren circunstancias excepcionales¹⁹.

También se homogeniza el régimen de permisos para todas las AAPP. Lo que hace que algunos artículos de la Ley 7/2007, se deroguen.

Con el fin de integrar en un texto único todas las modificaciones introducidas en la Ley 7/2007, a través de diversas leyes que, bien han dado una nueva redacción a determinados artículos o bien han introducido nuevas disposiciones contenidas en normas de rango de ley²⁰ que la han modificado, y en virtud de la potestad del Gobierno de dictar diversos textos refundidos, tal y como establece el artículo 82 y siguientes de la CE, se aprueba el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el TREBEP).

El nuevo texto refundido recoge también todas aquellas normas necesarias para evitar que se produzca un vacío legal, tal y como ocurre con la regulación de los nuevos títulos universitarios oficiales exigibles para el ingreso en las Administraciones Públicas (en adelante, AAPP).

2.10.2.El Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP)

El TREBEP tiene por objeto establecer las bases del régimen estatutario de los funcionarios públicos incluidos en su ámbito de aplicación²¹, así como determinar las normas aplicables al personal laboral al servicio de las AAPP (art. 1)

Este texto, según su exposición de motivos, tiene como objetivo ser la norma básica²² esencial por la que se establecen *“los principios generales aplicables al conjunto de las relaciones de empleo público”*. Es decir que esta Ley es de aplicación a todas las

¹⁹ Se reducen los días de libre disposición, se suprimen los días adicionales por antigüedad, se suprime la paga extraordinaria del mes de diciembre del año 2012, etc.

²⁰ Caso del Real Decreto Ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad.

²¹ Se aplica al personal funcionario y laboral de: la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las ciudades de Ceuta y Melilla, las Entidades Locales, Organismos Públicos, agencias y demás Entidades de derecho público con personalidad jurídica propia, vinculadas o dependientes de cualquiera de las AAPP y al personal de las Universidades Públicas.

²² La totalidad de la ley tiene carácter básico. A lo largo del texto se remite en numerosas ocasiones a la aprobación de las correspondientes Leyes de Función Pública de las CCAA.

Comunidades Autónomas, pero respetando, en todo caso, las posiciones singulares de cada una de ellas.

Como bien indica la ley en su exposición de motivos, es *“un paso importante y necesario en un proceso de reforma, que debe adaptar la articulación y la gestión del empleo público en España a las necesidades de nuestro tiempo [...]”*. *“Las Administraciones y entidades públicas de todo tipo deben contar con los factores organizativos que les permitan satisfacer el derecho de los ciudadanos a una buena administración, que se va consolidando en el espacio europeo, y contribuir al desarrollo económico y social. Entre esos factores, el más importante es, sin duda, el personal al servicio de la Administración”*.

El TREBEP es un texto que quiere reforzar y recuperar la vocación de servicio público que debe caracterizar a los empleados públicos. En su artículo 1.3 enumera lo que se denominan *“fundamentos de actuación”*: servicio a los ciudadanos y a los intereses generales, igualdad, mérito y capacidad en el acceso y en la promoción profesional, igualdad de trato entre mujeres y hombres, eficacia en la planificación y gestión de los recursos humanos, desarrollo y cualificación profesional permanente de los empleados públicos, transparencia, entre otros.

También establece, por primera vez en la legislación española, una regulación general sobre los deberes de los empleados públicos, fundada en principios éticos y reglas de comportamiento, se regula en los art. 52 y siguientes, denominándolo el TREBEP *“código de conducta”*.

El texto legal recoge el término *“competencias”*²³ en dos ocasiones. La primera es en la exposición de motivos cuando presenta el modelo de carrera horizontal (respecto de la promoción de los empleados públicos). La segunda vez que aparece el término competencias es en el artículo 75, que indica que los funcionarios se agrupan en cuerpos, escalas, especialidades u otros sistemas que incorporen *“competencias, capacidades y conocimientos comunes acreditados a través de un proceso selectivo”*.

2.10.2.1. Los puestos de trabajo según el TREBEP

El articulado del TREBEP no presenta definición de puesto de trabajo²⁴.

Los puestos de trabajo podrán agruparse en función de sus características para ordenar la selección, la formación y la movilidad (art. 73.3 del TREBEP)

Clasifica los cuerpos y escalas en tres grupos, con sus subgrupos, en función de la titulación exigida para su ingreso (art. 76)²⁵.

²³ El texto legal no define el término competencia, ni en la exposición de motivos, ni en su articulado.

²⁴ La Ley 10/2010, de 9 de junio, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana define el puesto de trabajo en el artículo 32.

- Grupo A, divididos en dos subgrupos A1 y A2: para acceder a estos cuerpos o escalas de este Grupo se exigirá estar en posesión del título universitario de Grado.
- Un Grupo B: para acceder a este Grupo se exigirá estar en posesión del título de Técnico Superior.
- Un Grupo C, dividido en dos subgrupos C1 y C2, según la titulación exigida:
 - C1: título de bachiller o técnico.
 - C2: título de graduado en educación secundaria obligatoria.

El Título V se refiere a la “Ordenación de la actividad profesional”, se regula la planificación de los recursos humanos en el Capítulo I y la estructuración del empleo público en el capítulo II, sin definir, como lo hace la Ley 10/2010, de 9 de julio, de la Generalitat, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana (en adelante, LOyGFPV) , el puesto de trabajo, los requisitos mínimos que contendrá la clasificación de los puestos de trabajo, la Relaciones de Puestos de Trabajo (en adelante, RPT) y su contenido mínimo.

Los empleados públicos tienen derecho al desempeño de un puesto de trabajo de acuerdo con el sistema de estructuración del empleo público que establezcan las leyes que desarrollen el TREBEP (art. 73.1.)

2.10.2.2. Estructuración del empleo público en el TREBEP

El artículo 72 recoge que las Administraciones Públicas estructuran sus recursos humanos de acuerdo con las normas que regulan la selección, la promoción profesional, la movilidad y la distribución de funciones.

El artículo 8.1 recoge el concepto de empleado público, definiéndolo de la siguiente manera: *“aquellos quienes desempeñen funciones retribuidas en las AAPP al servicio de los intereses generales”*.

Los funcionarios públicos se clasifican en (artículo 8.2):

- Funcionarios
 - De carrera
 - Interinos
- Personal laboral
 - Fijo

²⁵ La disposición transitoria 3ª regula la entrada en vigor de la nueva clasificación profesional que está condicionada a la generalización de la implantación de los nuevos títulos universitarios.

- Por tiempo indefinido
- Temporal

- Personal eventual

- Personal directivo profesional²⁶

Los artículos del 9 al 13 del TREBEP recogen las definiciones o el concepto del personal anteriormente enumerado, sus funciones y otras generalidades.

El personal directivo profesional es una de las grandes novedades del TREBEP, que su Exposición de Motivos reconoce que está llamado a constituir un factor decisivo de modernización administrativa.

Si bien es cierto que en las AAPP no falta personal funcionario dotado de capacidad y formación directiva, el TREBEP lo que hace es reconocer legalmente este tipo de personal.

El artículo 13.1 define al personal directivo profesional como *“el que desarrolla funciones directivas profesionales en las AAPP, definidas como tales en las normas específicas de cada Administración”*.

Siguiendo con el artículo 73.3 *“los puestos de trabajo podrán agruparse en función de sus características para ordenar la selección, la formación y la movilidad”*.

El artículo 74 recoge que las Administraciones Públicas estructurarán su organización a través de las RPT u otros instrumentos organizativos similares y recoge los mínimos que deberán contener: denominación de los puestos, grupo de clasificación profesional cuerpos o escalas, sistemas de provisión y las retribuciones complementarias, en todo caso, estableciendo además que las RPT serán públicas.

2.10.2.3. Agrupación de los funcionarios en cuerpos y escalas

La agrupación en cuerpos y escalas tiene como finalidad agrupar los puestos según la homogeneidad de las funciones a desempeñar y de los conocimientos exigidos para cada cuerpo o escala acreditados a través de procedimientos selectivos.

Dentro de los cuerpos funcionariales podrán existir escalas por razón de la especialización de las funciones.

El artículo 75 se refiere a los cuerpos y escalas, recogiendo que *“los funcionarios se agrupan en cuerpos, escalas, especialidades u otros sistemas que incorporen*

²⁶ No hay desarrollo normativo de este tipo de personal, que por otra parte no es una novedad en los servicios públicos ya que existen ejemplos de personal directo en las Agencias Estatales (artículo 23.1 de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos).

competencias, capacidades y conocimientos comunes acreditados a través de un proceso selectivo”.

Los Cuerpos de la Administración General del Estado, como ya se ha expuesto anteriormente, se clasifican en tres grandes grupos, con sus subgrupos, en función del título exigido para su ingreso: se establece un grupo A, con dos subgrupos A1 y A2; un grupo B y un grupo C, dividido a su vez en dos subgrupos C1 y C2 (artículo 76 del TREBEP).

El TREBEP y el desarrollo que cada CA haga del él, implica pasar de una Administración burocrática a una nueva Administración, para ello es muy importante desarrollar la gestión de los RRHH de las AAPP mediante la GxC, a través de un diccionario de competencias que identifique que es lo que hacen los mejores para tener éxito en sus puestos de trabajo.

Figura 10 Marco normativo



Fuente: Elaboración propia

2.10.2.4. Carrera profesional y evaluación del desempeño según el TREBEP

La carrera profesional podríamos definirla como una evaluación individual de las posibles oportunidades que puede seguir una persona dentro de una organización para avanzar en sus expectativas profesionales.

Las fases para una correcta implantación de la carrera individual serían:

1. Identificar el potencial de la persona y así determinar que puestos puede alcanzar dentro de la organización.
2. Diseñar el plan de carrera: definiendo los puestos clave, definiendo el perfil de los candidatos y seleccionando a los candidatos en función de ese perfil.

El capítulo II del título III del texto legal regula el derecho a la carrera profesional y a la promoción interna y la evaluación del desempeño. El artículo 16 define el concepto de la carrera profesional como *“el conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad”*. Corresponde a las AAPP la promoción de la actualización y perfeccionamiento de la cualificación profesional de sus funcionarios de carrera.

Las leyes de Función Pública que se dicten en desarrollo del TREBEP regularán la carrera profesional aplicable en cada ámbito y que podrá consistir, entre otras, en la aplicación aislada o simultánea de alguna o algunas de las siguientes modalidades:

- a) **Carrera horizontal:** progresión de grado, categoría, escalón u otros conceptos análogos, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo.
- b) **Carrera vertical:** consiste en el ascenso en la estructura de puestos de trabajo por los procedimientos de provisión establecidos en el capítulo III del título V²⁷.
- c) **Promoción interna vertical:** ascenso desde un cuerpo o escala de un Subgrupo, o Grupo de clasificación profesional en el supuesto que éste no tenga Subgrupo, a otro superior.
- d) **Promoción interna horizontal:** acceso a cuerpos o escalas del mismo Subgrupo profesional.

El artículo 17 del TREBEP señala que podrán aplicar, entre otras, las siguientes reglas:

- a) La articulación de un sistema de grados, categorías o escalones de ascenso fijando la remuneración para cada uno de ellos.
- b) Se deberá valorar la trayectoria, la actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y la evaluación del desempeño. Se podrán incluir otros méritos, como la experiencia adquirida, por ejemplo.

En cuanto a la evaluación del rendimiento o desempeño, esta se define como el conjunto de métodos y procedimientos que sirven para valorar el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

Esta evaluación se debería hacer siguiendo unos criterios objetivos establecidos por la organización y alineados con las prioridades de esta que impliquen una mejor

²⁷ El artículo 78.2 señala que la provisión de puestos de trabajo en cada AP se llevará a cabo por los procedimientos de concurso y libre designación con convocatoria pública.

contribución de los empleados a la consecución de los objetivos fijados por la organización.

En el derecho a la carrera y a la promoción interna el TREBEP ha dado gran importancia a la evaluación del desempeño de los empleados públicos, es el elemento fundamental de la nueva regulación.

La Exposición de Motivos del texto legal es clara: *“Las AAPP deberán establecer los procedimientos fundados en los principios de igualdad, objetividad y transparencia. La evaluación periódica deberá tenerse en cuenta a efectos de promoción en la carrera, la provisión y el mantenimiento de los puestos de trabajo y para la determinación de una parte de las retribuciones complementarias, vinculadas precisamente a la productividad o al rendimiento²⁸”*.

El artículo 14.c) señala entre los derechos individuales de los empleados públicos *“la progresión en la carrera profesional y la promoción interna de acuerdo con los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad mediante sistemas objetivos y transparentes de evaluación”*.

El artículo 20 define la evaluación del desempeño como: *“el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados”*. También recoge que los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

El personal directivo profesional también se encontrará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados (art. 13.4).

Las AAPP determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos y la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24²⁹ del TREBEP.

No obstante, las normas sobre los criterios y mecanismos generales en materia de evaluación del desempeño serán objeto de negociación en su ámbito respectivo y en el ámbito de las competencias de cada AP (art. 37.d).

²⁸ Resulta evidente que la promoción y las recompensas que les corresponden a los empleados públicos han de relacionarse con la manera en que realiza sus funciones, y con los objetivos de la organización.

²⁹ Las retribuciones complementarias de los funcionarios se establecerán por las leyes de cada AAPP atendiendo, entre otros: La progresión alcanzada por el funcionario dentro del sistema de carrera administrativa, la especial dificultad técnica, la responsabilidad, dedicación, etc. El grado de interés, iniciativa o esfuerzo con el que se desempeña el trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos y los servicios prestados fuera de la jornada de trabajo.

3. SITUACIÓN ACTUAL

3.1. El Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana

La Comunidad Valenciana (en adelante, CV) es la expresión de la voluntad democrática y del derecho de autogobierno del pueblo valenciano. La CV surgió como consecuencia de la manifestación de la voluntad autonómica del pueblo de las provincias valencianas, después de la etapa preautonómica, a la que se accedió en virtud del Real Decreto Ley 10/1978, de 17 de marzo, por el que se aprueba el régimen preautonómico del País Valenciano (Preámbulo de la Ley Orgánica 5/1982).

Junto a esta norma también se publica el Real Decreto 477/1978, de 17 de marzo, por el que se desarrolla el Real Decreto Ley 10/1978, mediante el que se crean las Comisiones Mixtas de las Diputaciones Provinciales-Consejo de País Valenciano y de la Presidencia del Gobierno-Consejo del País Valenciano, que tienen la finalidad de adoptar los acuerdos sobre transferencias, actividades, servicios transferidos y la situación administrativa de los funcionarios que los desempeñan.

El Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana (en adelante, EACV) es la norma institucional básica de la CV. Fue promulgado por la Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, del Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana, fruto del consenso de las principales fuerzas políticas valencianas que quisieron recuperar el autogobierno del pueblo valenciano, haciendo uso del derecho de autonomía que la CE de 1978 reconoce a todas las nacionalidades. La vía de acceso a la autonomía del pueblo valenciano fue una vía intermedia entre los art. 143 y 151³⁰ de la CE. El Estatuto ha garantizado la recuperación del autogobierno del pueblo valenciano y de sus instituciones, ejerciendo las competencias como le corresponden a su condición de nacionalidad histórica.

La disposición transitoria cuarta del EACV determinaba las bases para el traspaso de funciones y servicios inherentes a las competencias que corresponden a la CA y en las que se preveía la creación de una Comisión Mixta Paritaria para llevar a efecto dichos traspasos.

Al igual que se transfirieron competencias, funciones y servicios, también se transfirieron efectivos: *“los funcionarios de carrera de la Administración Civil del Estado, de su Administración Institucional y de las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social adscritos a funciones y servicios traspasados pasaron a*

³⁰ Estos artículos determinan los entes territoriales que pueden ejercer el derecho a la autonomía que reconoce el artículo 2 de la CE para constituirse en Comunidades Autónomas y regula los requisitos para acordar la iniciativa de proceso autonómico.

dependen de la Generalitat Valenciana con algunas peculiaridades” (artículo 11 del RD 4015/1982³¹). Se traspasaron bienes, derechos y obligaciones de la Administración del Estado adscritos a la prestación del servicio transferido o pertenecientes a la Institución traspasada, debidamente especificados para la correcta identificación de los bienes inmuebles, las concesiones y los contratos afectados por el traspaso.

La citada comisión se disolvió *“una vez completado el traspaso de la totalidad de los servicios”*, artículo 15 del RD 4015/1982.

El EACV ha sufrido tres reformas desde su aprobación en 1982, la más profunda fue la de 2006.

- La primera reforma fue llevada a cabo mediante la Ley Orgánica 4/1991, de 13 de marzo, que modificaba el artículo 12.4 y determinaba la fecha para la celebración de las elecciones autonómicas, que será el cuarto domingo de mayo cada cuatro años.

- En 1994 se derogó la Ley Orgánica 12/1982, de 10 de agosto, de Transferencias a la Comunitat Valenciana de Competencias en Materia de Titularidad Estatal, conocida como LOTRAVA.

Mediante la Ley Orgánica 12/1994, de 24 de marzo, aprobada en Les Corts, y posteriormente en las Cortes Generales, se incluyó una nueva disposición adicional tercera que recogía que *“todas las competencias atribuidas por el EA quedaban incorporadas a él plenamente y se asumían con carácter estatutario por la Generalitat”*.

También se suprimieron las disposiciones adicionales primera y segunda del EACV, aprobado por Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, en relación con las competencias transferidas.

- Con la tercera reforma se pretende hacer una reforma de más calado, puesto que la realidad vigente es muy distinta a la del año 1982 cuando se aprobó el EACV. El objetivo de esta reforma fue incorporar nuevas competencias acompañadas de la financiación adecuada.

El EACV se reformó a través de la Ley Orgánica 1/2006, de 10 de abril, de Reforma de la Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, del Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana.

En palabras de Vicente Garrido Mayol³² *“está reforma más profunda dio lugar, en realidad, a un nuevo EA”*, ya que la Disposición Derogatoria dispone la derogación total del texto de 1982. Además el nuevo texto es más amplio, pues

³¹ Real Decreto 4015/1982, de 29 de diciembre, por el que se aprueban las normas de traspaso de funciones y servicios del Estado a la Generalitat Valenciana y funcionamiento de la Comisión Mixta prevista en la disposición transitoria 4ª del Estatuto de Autonomía.

³² Jurista valenciano.

el de 1982 contaba con 61 artículos y el de 2006 con 81, todos ellos de nueva redacción.

Entre las aportaciones que incorpora la tercera reforma del EACV encontramos:

- ✓ Los derechos de los ciudadanos/as valencianos/as.
- ✓ La promoción y defensa de estos/as por los poderes públicos.
- ✓ Los derechos de los ciudadanos/as ante la Administración de Justicia.
- ✓ Derechos referidos a las nuevas tecnologías.
- ✓ Defensa de los consumidores y usuarios.
- ✓ Derecho de asociacionismo.
- ✓ El derecho al agua de calidad.
- ✓ Y el derecho al aprovechamiento de excedentes de otras cuencas de acuerdo con la Constitución y la legislación estatal.

También se refiere a la lengua valenciana como propia de la CV y al idioma valenciano, junto con el castellano como los dos idiomas oficiales. Se incorporan las instituciones creadas después de la promulgación de la Ley Orgánica 5/1982, de 1 de junio, del Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana, se reseña en el idioma valenciano el nombre de todas las instituciones y se elimina el gentilicio “*Valenciana*” después de Generalitat.

3.2. La Generalitat

“El conjunto de las instituciones de autogobierno de la Comunitat Valenciana constituye la Generalitat” (artículo 20.1 del EACV). Según el artículo 20.2 del EACV forman parte de estas instituciones:

- ~ Les Corts
- ~ El President
- ~ El Consell

También son instituciones de la Generalitat (artículo 20.3 del EACV):

- ~ La Sindicatura de Comptes
- ~ El Síndic de Greuges
- ~ El Consell Valencià de Cultura
- ~ L’ Acadèmia Valenciana de la Llengua
- ~ El Consell Jurídic Consultiu de la Comunitat Valenciana
- ~ El Comité Econòmic i Social

3.3. La Administración de la Generalitat

Según el artículo 60 de la Ley 5/1983, de 30 de diciembre, de Gobierno Valenciano, *“la Administración de la Generalitat se organiza y actúa con personalidad jurídica única, conforme a los criterios de eficacia, publicidad, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho, dentro de la mayor economía de medios que permita la obtención de los fines que tiene recomendados”*.

Esta Ley establece la estructura básica de la Administración de la Generalitat, regulando el perfil de los distintos órganos del Consell de la Generalitat, las características de estos órganos así como, la atribución de competencias que corresponden a cada uno de ellos. También regula las relaciones del Consell y la Administración de la Generalitat con el resto de instituciones.

Orgánicamente la Generalitat se estructura en Conselleria divididas por sectores de actividad. Cada Conselleria se divide en Secretarías Autonómicas, Direcciones Generales y una Subsecretaría, encargadas de gestionar la actividad. Estos constituyen los órganos directivos.

El artículo 69.2 de la mencionada ley recoge que *“bajo la directa dependencia del President y de cada conseller, se creará la subsecretaría, que llevará a cabo la inspección de todos los servicios, ostentando la jefatura de todo el personal de la misma”*.

El Consell es el órgano colegiado que ostenta la potestad ejecutiva y reglamentaria y dirige la administración de la Generalitat (artículo 13 de la Ley 5/1983). Se compone del President de la Generalitat, del Vicepresidente o Vicepresidentes, en su caso, y de los Consellers que son nombrados y separados por el President³³ (art. 14.1.c) de la Ley 5/1983).

La composición actual de las Consellerias queda determinada en el artículo 1 del Decreto 7/2015, de 29 de junio, del President de la Generalitat por el que se determina las consellerias en las que se organiza la administración de la Generalitat:

- Vicepresidencia y Conselleria de Igualdad y Políticas Inclusivas
- Conselleria de Hacienda y Modelo Económico
- Conselleria de Justicia, Administración Pública, Reformas Democráticas y Libertades Públicas
- Conselleria de Educación, Investigación, Cultura y Deporte

³³ También es competencia del President de la Generalitat la creación, modificación y supresión de las Consellerías y de las Secretarías Autonómicas (art. 12.1.b) Ley 5/1983)

- Conselleria de Sanidad Universal y Salud Pública
- Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo
- Conselleria de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural
- Conselleria de Vivienda, Obras Públicas y Vertebración del Territorio
- Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación

3.3.1. Estructura de las Consellerias

El Capítulo II de la ley 5/1983 regula la organización, competencias y estructura de las consellerias. Los artículos 66 y 67 de la citada ley señalan que la organización de las consellerias se estructura en tres niveles indicando además por quien están compuestos estos niveles (véase Figura 13):

- **Órganos superiores:** conseller y secretarios autonómicos
- **Nivel directivo:** integrado por subsecretarios, directores generales y demás altos cargos que ostenten el rango de director general.
- **Nivel administrativo,** regulado en el artículo 71, está integrado por el resto de unidades bajo la dependencia de los anteriores niveles o directamente del conseller con carácter excepcional. Este nivel administrativo se organizará en subdirecciones generales, servicios, secciones, unidades y negociados, pudiendo establecerse, si fuera necesario, otras unidades.

Figura 11 Estructura de las consellerias



Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley 5/1983, de 30 de diciembre, del Consell

El Consell, a propuesta del conseller respectivo, aprobará un Reglamento orgánico para cada conselleria.

3.3.2. Organización territorial de las Consellerias

La organización territorial de las consellerias se regula en los artículos 74 y siguientes de la Ley 5/1983. Territorialmente las consellerias se organizan en servicios centrales y en servicios periféricos³⁴. Los servicios centrales tienen competencia sobre todo el territorio de la CV y los servicios periféricos sólo en su propio ámbito territorial. La administración periférica, la forman las Direcciones Territoriales (en adelante, DT) de cada Conselleria en las tres capitales de provincia Alicante, Castellón y València.

Las DT, tienen rango de Subdirección general y competencias de ámbito provincial. Actúan bajo la dependencia orgánica de la Subsecretaria y funcionalmente, dependen de las distintas direcciones generales, en función de la materia³⁵, con algunas excepciones.

La administración periférica se divide en Servicios/Secciones en términos similares a las Consellerias, que dirigen un equipo de funcionarios estructurados en jefaturas de apoyo, de equipo y de negociado.

3.4. Leyes de la Función Pública Valenciana

La primera regulación de la función pública valenciana se abordó con la aprobación de la Ley 10/1985, de 31 de junio, de la Generalidad Valenciana (Ley de la Función Pública Valenciana). La Autonomía de la Comunidad Valenciana necesitaba de la regulación del personal a su servicio y esta ley respondía a las necesidades de la en ciernes administración de la Generalitat, creada mediante la aprobación del EACV.

La Ley opta por ser continuadora de los dos grandes textos de la función pública española, el Estatuto de 1918 y la Ley de la Función Pública de 1964 y teniendo en cuenta la entonces recién aprobada Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública (aprobada un año antes), que como se ha indicado en el capítulo II, ya tiene carácter de norma básica.

³⁴ Los servicios periféricos son la expresión organizativa del principio de desconcentración que ha de regir en la actividad de la administración de la Generalitat.

³⁵ En el caso de la conselleria con competencias en materia de sanidad, las DT dependen de la Secretaría Autonómica de Salud Pública y del Sistema Sanitario Público, de la Subsecretaria y de los distintos centros directivos de la conselleria, según la materia. En el caso de la Conselleria con competencias en materia de educación, las DT dependen de cada centro directivo, en función de la materia que corresponda.

Con el inicio del estado autonómico las CCAA recibieron con las transferencias del Estado unas competencias que venían siendo propias de él, pero no sólo unas competencias jurídicas, sino también unos servicios y unos medios personales procedentes de distintas administraciones públicas; todo esto implicaba la necesidad de aplicar un régimen jurídico único, de modo que las diferencias de orden retributivo y jurídico no repercutieran negativamente en el servicio al ciudadano valenciano.

Tras sucesivas modificaciones del texto inicial se autoriza al Gobierno Valenciano a elaborar un Texto Refundido, por el que se aprueba el Decreto Legislativo de 24 de octubre de 1995, del Consell de la Generalitat que aprueba el Texto Refundido de la Ley de la Función Pública Valenciana.

3.4.1. Ley 10/2010, de 9 de julio, de la Generalitat, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana

Han pasado más de 20 años desde que se aprobaron estas leyes y la realidad, tanto social como administrativa, es muy distinta, lo que hace necesario la aprobación de nuevas leyes que se adapten a esa realidad y reflejen el cambio de la sociedad. Esa necesidad se constata con la aprobación del EBEP en el año 2007, norma que como ya se ha indicado es de especial importancia y trascendencia dado que intenta adaptar el empleo público a la nueva realidad social y que como norma estatal básica para todas las administraciones públicas españolas exige su adaptación por parte de las CCAA.

La función pública valenciana también ha cambiado considerablemente, tanto por el número de efectivos que trabajan en ella, como por la incorporación de nuevos modelos y técnicas de gestión, de nuevas herramientas de trabajo y sobre todo por la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación (en adelante, TIC), que han obligado a la administración a la realización de un esfuerzo de mejora y adaptación de su estructura, de su funcionamiento y de la gestión de su personal con el objetivo de ofrecer a los ciudadanos unos servicios públicos de calidad y dar respuestas eficaces, ágiles y eficientes a estos (Preámbulo de la Ley 10/2010).

La aprobación de la Ley 10/2010, de 9 de julio, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana (en adelante, LOyGFPV) se orienta a la consecución de dos objetivos fundamentales:

- Lograr una mayor profesionalización del empleo público.
- Profundizar en la mejora de las condiciones personales y profesionales del personal empleado público, haciendo compatible su dedicación profesional con su vida personal y familiar.

3.5. Los puestos de trabajo y su regulación en la Ley 10/2010, de OyGFPV

La Ley 10/2010 está dirigida a ordenar la función pública valenciana. El Capítulo III del Título IV trata sobre los “Instrumentos de planificación y ordenación del personal”, en su artículo 44 recoge que: *“la planificación y ordenación del personal tendrá como objetivo contribuir a la consecución de la eficacia en la prestación de los servicios y de la eficiencia en la utilización de los recursos económicos disponibles mediante la dimensión adecuada de los efectivos, su mejor distribución, formación, promoción profesional y movilidad*. El Capítulo I del mencionado título recoge, bajo el epígrafe “Estructuración del empleo público”, los cuerpos y escalas de la Administración de la Generalitat, la creación, modificación y supresión de los cuerpos y escalas funcionariales, las agrupaciones profesionales funcionariales, la agrupación de los cuerpos funcionariales de la administración de la Generalitat en dos sectores: de administración general y de administración especial, los grupos de clasificación profesional de acuerdo con la titulación exigida para el acceso a los mismos³⁶, recogida en el artículo 24 en los mismos términos que lo hace el TREBEP.

El artículo 32 del Capítulo II del Título IV “Ordenación de los puestos de trabajo”, recoge la definición de **puesto de trabajo** como: *“el conjunto de funciones, actividades, tareas u otras responsabilidades encomendadas por las administraciones públicas a cada empleada o empleado y para cuyo desempeño son exigibles determinados requisitos, méritos, capacidades y, en su caso, experiencia profesional”*.

En el artículo 33 se recoge el **derecho** del personal empleado público al desempeño de un puesto de trabajo. La creación, modificación y supresión de puestos de trabajo será efectuada por el conseller/a competente en materia de función pública, incorporándose a las correspondientes relaciones de puestos de trabajo u otros instrumentos de ordenación (artículo 34).

El artículo 35 define la clasificación de puestos de trabajo como *“el sistema por el que se determinan el **contenido** de éstos a efectos, esencialmente, de la **selección** de personal, la **provisión** y la determinación de las **retribuciones** complementarias vinculadas a los mismos”*.

Siguiendo con el artículo 35 en su punto 2 regula que los puestos de trabajo *“se clasificarán teniendo en cuenta los **grupos y subgrupos de clasificación profesional**, así como el **cuerpo, agrupación profesional** y, en su caso, escala correspondiente y se elaborarán las relaciones de puestos de trabajo u otros instrumentos de ordenación conformes a los principios que señala el mencionado título”*.

³⁶ Por la implantación de las nuevas titulaciones académicas vinculadas a éstos.

Respecto de los **cuerpos y escalas** que se recogen en la LOyGFPV, estos vienen a expresarse en los mismos términos que en TREBEP, así en el artículo 21.1 señala que *“el personal funcionario de la Administración de la Generalitat se agrupa en **cuerpos** por razón del carácter homogéneo de las funciones a desempeñar y de las competencia, las capacidades y los conocimientos comunes acreditados a través de un procedimiento selectivo”*.

Dentro de los cuerpos funcionariales, por razón de la especialización de las funciones, podrá existir **escalas** (art. 21.2).

Los cuerpos y escalas del personal funcionario de la administración de la Generalitat se crean, modifican y suprimen por ley de Les Corts, que determinará los siguientes extremos: denominación, escalas, si procede, grupo o subgrupo de clasificación profesional, funciones asignadas al cuerpo o escala funcionarial, titulación o titulaciones exigidas para el acceso al cuerpo o escala, y en su caso, otros requisitos de acceso” (art. 22.1)

El artículo 23³⁷ regula que **los cuerpos de la administración de la Generalitat**, de acuerdo con la **naturaleza de las funciones a realizar**, se agrupan en los sectores funcionariales de:

- Administración general
- Administración especial

Pertenecen a los cuerpos de la **administración general** los que tienen atribuidas funciones comunes en el ejercicio de la actividad administrativa, incluidas las de gestión, inspección, asesoramiento, control, ejecución y otras similares, relacionadas con aquellas.

Son cuerpos del sector de **administración especial** los que tienen atribuidas funciones que, aun cuando puedan estar incluidas en el cuerpo de administración general, tengan relación con el ejercicio de una profesión determinada.

Los grupos de clasificación profesional, recogidos en el artículo 24 de la LOyGFPV se clasifican, de acuerdo con la titulación exigida para el acceso a los mismos tal y como se recoge en la tabla 1.

El antiguo grupo E (subalterno) queda regulado en la LOyGFPV en el artículo 25 como **Agrupaciones Profesionales Funcionariales** de la administración de la Generalitat, para cuyo acceso no se exige estar en posesión de ninguna de las titulaciones previstas en el sistema educativo.

³⁷ La regulación de la Ley 10/2010 se realiza en los mismos términos que lo hace el TREBEP.

Figura 12 Comparativa entre el TREBEP y la Ley 10/2010 de OyGFPV de los Grupos y Subgrupos de clasificación y la titulación exigida para su acceso

TREBEP			LEY 10/2010		
Grupo	Subgrupo	Titulación	Grupo	Subgrupo	Titulación
A	A1	Título Universitario de Grado ³⁸	A	A1 ³⁹	Título Universitario de Grado
	A2			A2 ⁴⁰	
B		Título de Técnico Superior	B ⁴¹		Título de Técnico Superior de Formación Profesional
C	C1	Título de Bachiller o Técnico	C	C1	Título de Bachiller o Técnico de Formación Profesional
	C2	Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria		C2	Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria
E	APF	No se exige estar en posesión de ninguna titulación prevista en el sistema educativo	E	APF	No se exige estar en posesión de ninguna titulación prevista en el sistema educativo

Fuente: Elaboración propia a partir del TREBEP y de la Ley 10/2010 de OyGFPV

Por su parte, el Decreto 56/2013, de 3 de mayo, del Consell, por el que se establecen los **criterios generales para la clasificación de los puestos de trabajo**, y el procedimiento de elaboración y aprobación de las relaciones de puestos de trabajo de la Generalitat⁴², en su Capítulo II. Criterios de clasificación. Artículo 3 Clases de puestos señala:

³⁸ El EBEP en su artículo 76 señala que en aquellos supuestos en los que la Ley exija otro título universitario será éste el que se tenga en cuenta.

La clasificación de los cuerpos y escalas en cada Subgrupo estará en función del nivel de responsabilidad de las funciones a desempeñar y de las características de las pruebas de acceso.

La Disposición Transitoria Tercera añade que hasta que no se generalice la implantación de los nuevos títulos universitarios seguirán siendo válidos los oficiales vigentes a la entrada en vigor del EBEP.

³⁹ El Anexo I de la Ley 10/2010, de OyGFPV señalaba que para pertenecer al Grupo A1 Subgrupo A1 las titulaciones requeridas serían: Título universitario de doctorado, licenciatura, ingeniería, arquitectura o equivalente, o bien, título oficial de grado más título oficial de master universitario. La publicación de la Ley 12/2017, de 28 de diciembre, de medidas fiscales, de gestión administrativa y financiera y de organización de la Generalitat, en su disposición adicional sexta, suspende la exigencia de máster universitario para el acceso a los cuerpos del subgrupo A1 en los procesos selectivos que se convoquen a partir del 1 de enero de 2018.

⁴⁰ Requisitos para el acceso a este Subgrupo, recogidos en el Anexo I de la Ley 10/2010 de OyGFPV: Título Universitario de ingeniería técnica, diplomatura universitaria, título de Arquitectura Técnica o equivalente, o bien, título universitario oficial de grado.

⁴¹ Este grupo no está desarrollado ni legal ni reglamentariamente en la actualidad.

⁴² Última revisión 25/01/02017

- En la clasificación de los puestos predominarán los **puestos tipo** sobre los puestos singulares, estos últimos tendrán carácter excepcional (art. 3.1).
- Se considerarán **puestos tipo** aquellos que forman parte de una agrupación de puestos pertenecientes al mismo subgrupo o, caso de no tener subgrupo, al mismo grupo profesional, agrupación profesional funcional o categoría profesional y que tienen una denominación, requisitos, responsabilidades, tareas y componente competencial del complemento del puesto de trabajo homogéneos (art. 3.2).
- Se considerará **puesto singular** al puesto de trabajo que se distingue de los restantes por la especialidad de su denominación, requisitos y tareas encomendadas (art. 3.3).
- Los puestos singulares pasarán a tener la consideración de puesto tipo cuando exista más de un puesto con la misma clasificación (art. 3.4).

El Anexo I de la LOyGFPV, recoge los cuerpos y escalas que se crean por ley, destacando entre otros los siguientes, todos ellos pertenecientes al sector administración general:

Tabla 1 Cuerpos y Escalas recogidos en la Ley 10/2010 de OyGFPV

Cuerpo:	Superior técnico de administración general de la administración de la Generalitat A1-01
Requisitos:	Título universitario de doctorado, licenciatura, ingeniería, arquitectura o equivalente, o bien título universitario oficial de grado.
Grupo/Subgrupo profesional:	A1
Funciones:	Dirigir, programar, estudiar, proponer, coordinar, gestionar, controlar, inspeccionar, asesorar y, en general, aquellas funciones de nivel superior comunes a la actividad administrativa.

Cuerpo:	Superior de gestión de administración general de la administración de la Generalitat A2-01
Requisitos:	Título universitario de ingeniería técnica, diplomatura universitaria, título de Arquitectura Técnica o equivalente, o bien, título universitario oficial de grado.
Grupo/Subgrupo profesional:	A2
Funciones:	Apoyar y colaborar en las funciones administrativas de programación estudio, propuestas, coordinación, gestión, control, inspección y asesoramiento, comunes a la actividad administrativa.
Cuerpo:	Técnico de gestión de administración general de la administración de la Generalitat B-01
Requisitos:	Título de grado superior de ciclo formativo de Formación Profesional.
Grupo/Subgrupo profesional:	B-01
Funciones:	Actividades administrativas de organización, tramitación e impulso de los procedimientos y, en general, de colaboración técnica con los cuerpos superiores.
Cuerpo:	Administrativo de la administración de la Generalitat C1-01
Requisitos:	Título de Bachiller o título de grado medio de ciclo formativo de Formación Profesional.
Funciones:	Actividades administrativas colaboración, tramitación, preparación, comprobación, actualización, elaboración y administración de datos, inventario de bienes y materiales, inspección de actividades, tareas ofimáticas, manuales o de cálculo numérico, de información y despacho o de atención al público y otras relacionadas con las anteriores que, por su complejidad, no sean propias de los cuerpos superiores o del de gestión.

Cuerpo:	Auxiliar de la administración de la Generalitat
Requisitos:	Título de graduado en ESO.
Grupo/Subgrupo profesional:	C2
Escalas:	C2-01-01 Auxiliar de gestión
Funciones:	Realización de actividades administrativas de clasificación y archivo de documentos y correspondencia, fichero y clasificación de documentos, manipulación básica de máquinas y equipos informáticos, cálculos sencillos, transcripción y tramitación de documentos, archivo, clasificación y registro, atención al público u otras relacionadas con las anteriores.
Escalas:	C2-01-02 Auxiliar de servicios
Funciones:	Realización de actividades administrativas de clasificación y archivo de documentos y correspondencia, así de ejecución y seguimiento de las tareas y procedimientos administrativos de trámite, mano de equipos y herramientas ofimáticas, así como de fotocopadoras y otras máquinas análogas, traslado de documentos y objetos no pesados. Controlar los accesos a los edificios y dependencias y atención al público, así como abrir y cerrar los centros y edificios.

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo I de la Ley 10/2010.

El Anexo I de la Ley 10/2010 también recoge los Cuerpos Servicios Auxiliares generales de la administración de la Generalitat, que como requisito para el acceso requiere el Título de graduado en ESO: C2-02, con dos escalas:

C2-02-01: Conducción de vehículos de altos cargos. Cuyas funciones son las de conducir los vehículos oficiales adscritos al servicio del alto cargo que se les asigne en función del puesto que desempeñen, así como cuidar del mantenimiento y la puesta a punto del mismo, efectuando las reparaciones que no requieran insinuaciones de taller.

C2-01-02: Conducción y mecánica de vehículos. Para acceder a esta escala además del título de graduado en ESO se requiere el carnet de conducir tipo B2. Las funciones de esta escala consistirán en: conducir los vehículos que se les asigne así como cuidar del mantenimiento y la puesta a punto del mismo, efectuado las reparaciones que no requieran instalaciones de taller.

3.6. Personal al servicio de la Administración de la Generalitat y sus Organismos Autónomos

En este apartado y a través de distintas tablas se ofrece información de la situación de la plantilla del personal al servicio de la Administración de la Generalitat. Los datos corresponden al mes de junio de 2016 y la fuente es la Dirección General de Función Pública, facilitados a través de la aplicación HUMAN1⁴³. En las tablas se contabiliza el personal de las distintas consellerias y al personal del SERVEF⁴⁴, dado el gran número de efectivos que prestan sus servicios en él. No se contabiliza el personal al servicio de otros organismos autónomos (Culturarts Generalitat, Instituto Cartográfico Valenciano, Instituto Valenciano de la Juventud, Instituto Valenciano de Seguridad y Salud en el Trabajo conocido como INVASSAT).

Tabla 2 Puestos por Consellerias

Tabla 2. Puestos por Consellerias							
Conselleria *	Puestos	Sin ocupante	Con ocupante	Sin titular	Con titular	Ocupante provisional	Titular en plaza
Agricultura	1.933	382	1.551	796	1.137	813	738
Economía	639	98	541	253	386	329	212
Vivienda	821	147	674	274	547	265	409
Justicia, AAPP	488	65	423	250	238	268	155
Transparencia	195	22	173	114	81	117	56
Educación	⁴⁵ 5.313	302	5.011	2.504	2.809	2.697	2.314
Hacienda	983	110	873	480	503	564	309
Sanidad	961	158	803	316	645	383	420
Presidencia	675	83	592	281	394	305	287
SERVEF	1.397	163	1.234	736	661	885	349
Vicepresidencia	2.559	117	2.442	1.338	1.221	1.580	862
TOTAL	15.964	1.647	14.317	7.342	8.622	8.206	6.111

Fuente: Elaboración propia a partir/en base a los datos del Fichero HUMAN1 correspondientes al mes de junio de 2016

⁴³ HUMAN1, es el fichero automatizado de datos de carácter personal, creado por la Orden de 23 de octubre de 1998, del Conseller de Economía, Hacienda y Administración Pública.

⁴⁴ El Servicio Valenciano de Empleo y Formación, conocido como SERVEF, es un organismo autónomo de la Generalitat, con personalidad jurídica propia, plena capacidad de obrar, autonomía económica para la realización de sus fines y la gestión de su patrimonio. Creado mediante la Ley 3/200, de 17 de abril, por la que se crea el Servicio Valenciano de Empleo y Formación y dependiente de la Conselleria de Economía, Industria, Turismo y Empleo.

⁴⁵ Los datos del estudio incluyen al personal docente adscrito a los servicios de la Conselleria con competencia en materia de educación y no incluye al personal estatuario adscrito a la Conselleria con competencias en materia de Sanidad.

***Denominación actual de las consellerias:**

Conselleria de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural
 Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo
 Conselleria de Vivienda, Obras Públicas y Vertebración del Territorio
 Conselleria de Justicia, Administración Pública, Reformas Democráticas y Libertades Públicas
 Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación
 Conselleria de Educación, Investigación, Cultura y Deporte
 Conselleria de Hacienda y Modelo Económico
 Conselleria de Sanidad Universal y Salud Pública
 Presidencia de la Generalitat
 SERVEF
 Vicepresidencia y Conselleria de Igualdad y Políticas Inclusivas

En la tabla 2 se muestra el número de efectivos por Consellerias; en ella se pueden apreciar las plazas vacantes que, a la fecha indicada, existen realmente, es decir, las que no son desempeñadas por ningún funcionario (“sin ocupante”), bien por carecer de propietario, bien por carecer de funcionario interino para su desempeño, bien por no encontrarse ocupado por otro funcionario en comisión de servicios o adscripción provisional -reingresado de excedencia-, bien porque su propietario se encuentra desempeñando en comisión de servicios otro puesto de trabajo.

La situación en los años 2017 y 2018 se ha agravado, debido al gran número de jubilaciones, por lo que se ha incrementado el número de puestos sin ocupante o con ocupante provisional, ya que algunos puestos que tenían titular y este se ha jubilado (el puesto queda en situación de vacante) han pasado a ser ocupados provisionalmente en comisión de servicios, dejando, a su vez, el puesto del comisionado sin cubrir.

Tabla 3 Puestos por conselleria y relación jurídica

Tabla 3. Puestos por conselleria y relación jurídica						
Conselleria	CL	EV	FC	FI	LI	LT
Agricultura	36	5	1.187	297	16	13
Economía	11	4	430	94	0	3
Vivienda	79	4	522	56	1	11
Justicia, AAPP	67	4	256	62	6	26
Transparencia	1	4	144	23	0	1
Educación	305	5	2.617	2.162	1	237
Hacienda	7	3	667	188	2	5
Sanidad	30	3	681	86	0	17
Presidencia	27	19	474	57	0	20
SERVEF	13	0	597	646	0	8
Vicepresidencia	340	8	990	901	9	401
TOTAL	916	59	8.565	4.572	35	742

Fuente: Elaboración propia a partir/en base a los datos del Fichero HUMAN1 correspondientes al mes de junio de 2016

CL: contratado laboral
 EV: eventual
 FC: funcionario de carrera
 FI: funcionario interino
 LI: laboral indefinido no fijo
 LT: laboral temporal

En la tabla 3 se analiza la situación de temporalidad. El total refleja que de 14.889 efectivos, 6.324 se encuentra en situación de precariedad laboral, ya sea como funcionarios interinos o como contratados temporales o laborales. Por consellerias la temporalidad se concentra en Educación, Igualdad y Vicepresidencia y Políticas Inclusivas y en el SERVEF.

Tabla 4 Personal funcionario de carrera en situación de Comisión de Servicios y en Adscripción Provisional

<i>Tabla 4. Personas en situación de Comisión de Servicios (CS) y en Adscripción Provisional (AP)</i>												
Consellerias	CS	AP	CS	AP	CS	AP	CS	AP	CS	AP	Total CS	Total AP
	A1		A2		C1		C2		APF			
Agricultura	97	51	95	13	128	22	60	22	7	1	387	109
Economía	38	24	15	3	61	12	54	4	6	2	174	45
Vivienda	36	45	16	3	35	8	28	14	4	2	119	72
Justicia, AAPP	24	23	22	6	38	12	38	7	4	3	126	51
Transparencia	18	18	13	2	10	5	13	7	0	1	54	33
Educación	45	20	73	13	128	18	144	39	51	14	441	104
Hacienda	112	67	20	11	68	18	50	11	3	1	253	108
Sanidad	43	26	16	7	84	9	76	18	8	2	227	62
Presidencia	30	47	11	0	41	14	44	10	9	4	135	75
SERVEF	34	15	89	9	54	7	40	9	3	1	220	41
Vicepresidencia	40	26	160	41	43	14	68	20	27	8	338	109
Total	517	362	530	57	690	139	615	161	122	39	2.474	809

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del fichero HUMAN1 correspondientes al mes de junio de 2016

En la tabla 4 aparece reflejado tanto el personal que se encuentra en comisión de servicios como en adscripción provisional. El mayor número de efectivos que se encuentra en la situación de adscripción provisional pertenece al grupo A1, una de las causas, probablemente es que provienen de puestos de libre designación, donde habían sido cesados previamente.

Mención aparte merece **la mejora de empleo**. El Decreto 3/2017, de 13 de enero, del Consell, por el que se aprueba el Reglamento de selección, provisión de puestos de trabajo y movilidad del personal de la función pública valenciana, en su artículo 77 regula la figura de la mejora de empleo (ya prevista en el Decreto 33/1999, derogado

por el Decreto anteriormente mencionado, aunque no se desarrolló ni tuvo una aplicación práctica).

Con la mejora de empleo se pretende aprovechar las capacidades del personal que forma parte de la organización de la Generalitat, a la vez que ofrece una vía de desarrollo profesional para el personal empleado público. La mejora es el instrumento a aplicar para el caso del desempeño provisional por parte del personal funcionario de carrera de un mejorado puesto de trabajo adscrito a un cuerpo, agrupación profesional o escala distinta a la de pertenencia.

Su regulación, como ya se ha comentado, se recoge en el artículo 77 del Decreto 3/2017, en donde se indican los supuestos en los que se puede nombrar provisionalmente al personal por mejora de empleo (existencia de un puesto no ocupado, sustitución transitoria de la persona titular de un puesto, ejecución de programas de carácter temporal y de duración determinada, ...); este mismo artículo también indica que el personal deberá reunir los requisitos de titulación correspondientes al cuerpo o escala del puesto a cubrir y que la selección se hará a través de bolsas de empleo temporal, que se regulan en su artículo 34.

La mejora de empleo es el instrumento del que está valiendo la administración de la función pública valenciana para cubrir las jubilaciones (la mayoría de las jubilaciones se han producido en puesto de una escala superior). Hay que tener en cuenta que es un instrumento de movilidad y no de acceso a la función pública.

Tabla 5 Personal por tramo de edad y sexo

Tabla 5. Personas por tramo de edad y sexo					
Edad	Mujer	%	Hombre	%	Total
Menos de 30 años	47	81,03%	11	18,97%	58
De 30 a 39 años	1.234	74,03%	433	25,97%	1.667
De 40 a 49 años	3.140	68,62%	1.436	31,38%	4.576
De 50 a 59 años	4.892	64,80%	2.657	35,20%	7.549
De 60 a 64 años	1.259	62,73%	748	37,27%	2.007
A partir de 70	48	52,75%	43	47,25%	91

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del fichero HUMAN1 correspondientes al mes de junio de 2016

En la tabla 5 observamos que la plantilla está envejecida; en la fecha en la que se realizó el estudio solo había 58 personas menores de 30 años, en la actualidad, aunque se han realizado procesos selectivos que no se han materializado, la plantilla se está “rejuveneciendo” ya que se está nombrando personal como funcionario interino con una media de edad que va entre los 30 y 40 años.

Tabla 6 Previsión de jubilaciones por grupo de titulación entre los años 2016 y 2020

Tabla 6. Previsión de jubilaciones por grupo de titulación entre los años 2016 y 2020					
Grupo	2016	2017	2018	2019	2020
A1	27	55	55	66	67
A2	16	35	55	65	69
C1	30	82	107	137	145
C2	31	64	75	103	117
APF	57	83	86	96	88
Total	161	319	378	467	486

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del fichero HUMAN1 correspondientes al mes de junio de 2016

La previsión de jubilaciones va en aumento desde el año 2016. A partir del año 2019 todos los años se podrán generar cerca de 500 vacantes. Hay que tener en cuenta que además de la jubilación por edad hay que añadir las bajas por incapacidad permanente y las defunciones (la Dirección General de Función Pública (en adelante, DGFP) estima unas 100 defunciones por año).

Después de analizar los datos presentados, podemos concluir que:

- La plantilla de la Generalitat es una plantilla con un porcentaje muy alto de temporalidad.
- Es una plantilla en la que el 66% de los efectivos son mujeres.
- Es una plantilla envejecida. A fecha de la realización del estudio solo había 58 personas con menos de 30 años.
- A partir del 2019 el número de jubilaciones supondrá la generación de cerca de 500 vacantes anuales, lo que implica que se tiene que acometer una renovación generacional de las plantillas a la mayor brevedad posible con el fin de garantizar la retención del conocimiento ante la gran oleada de jubilaciones.
- Cabe indicar que los datos presentados son una muestra de la situación de la administración de la Generalitat en una fecha concreta (junio de 2016) que no tiene nada que ver con la realidad de la actualidad en la que se ha incrementado el factor de temporalidad porque la cobertura de los puestos disponibles –por jubilación o baja definitiva- se hace por funcionarios interinos a la espera que se resuelvan las ofertas de empleo público (en adelante OPE) y los nombramientos como funcionarios de carrera correspondientes.

4. METODOLOGÍA

4.1. Introducción

En el Capítulo II quedan definidos los diferentes tipos de perfiles de competencias y las herramientas que utiliza cada uno de ellos. A partir de esas definiciones se realizará el perfil competencial objeto del presente TFG.

Cabe recordar que para Villoria y del Pino (2009) existen tres tipos de perfiles de competencias: el genérico, el básico y el predictivo. Cada uno de los perfiles utiliza unas herramientas como ya se ha explicado en Capítulo II (ver figura 5).

Para la elaboración del TFG utilizaremos el perfil competencial básico, este perfil emplea las siguientes herramientas: el Diccionario de Competencias, el panel de expertos y un Benchmarking externo que es una comparación de perfiles de competencias con organizaciones similares.

4.2. Justificación metodológica

No existe acuerdo entre los distintos autores estudiados sobre los criterios de clasificación de competencias, ni tampoco lo hay en los listados de competencias. Algunos autores proponen un número muy limitado de competencias mientras que otros hacen referencia a más de veinte de las mismas.

Blanco Prieto (2007) opina que más que adaptarse a un enfoque o corriente teórica, parecen elegidas por cada autor siguiendo criterios propios, como ahora veremos.

Así, desde el punto de vista del nivel de **desempeño laboral**, Levy-Leboyer⁴⁶ (1990) clasifica las competencias en dos grandes grupos: Competencias esenciales o umbral (competencias adecuadas para lograr una actuación laboral media) y competencias diferenciales o diferenciadoras (permiten realizar una actuación sobresaliente).

Por otra parte Spencer y Spencer (1993) consideran que las competencias pueden estar relacionadas con diferentes variables como la motivación, el carácter, el autoconcepto o las aptitudes y las representan en seis grupos: competencias de logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, gerenciales, cognoscitivas y de eficacia personal.

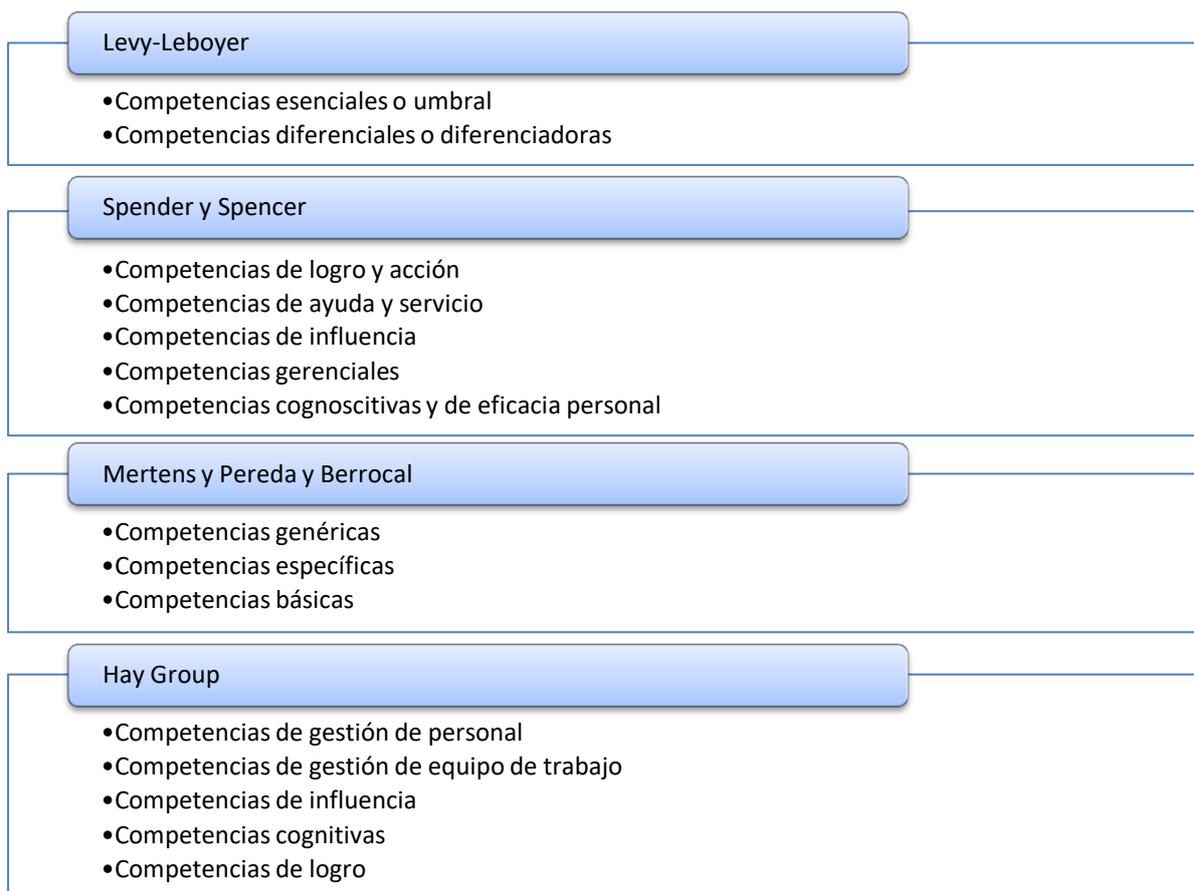
Autores como Mertens (1996) o Pereda y Berrocal (2001) clasifican las competencias según su relación directa con la estrategia de la organización o con el desempeño

⁴⁶ Levy_Leboyer se apoya en la obra de Boyatzis (1982): *The competent manager: A model for effective performance*.

concreto de un puesto de trabajo. Así distinguen entre competencias genéricas, específicas y básicas.

A su vez la consultora Hay Group⁴⁷ (2003) las clasifica en cinco grupos: competencias de gestión de personal, competencias de gestión del equipo de trabajo, competencias de influencia, competencias cognitivas y competencias de logro.

Figura 13 Criterios de clasificación de competencias desde el punto de vista de diversos autores



Fuente: Elaboración propia a partir de Blanco Prieto (2007)

De lo anteriormente expuesto podemos comprobar que no hay acuerdo ni criterio entre los distintos autores para categorizar las competencias, por lo que los listados de competencias que presenta cada autor son muy dispares. A pesar de esa disparidad, estos listados nos servirán de guía para la elaboración del TFG, pero sin olvidar que cada organización debe identificar las suyas en función de la misión, visión y valores, y también en función de los puestos que la conforman, y en los que cada uno de esos puestos requiere de un perfil específico.

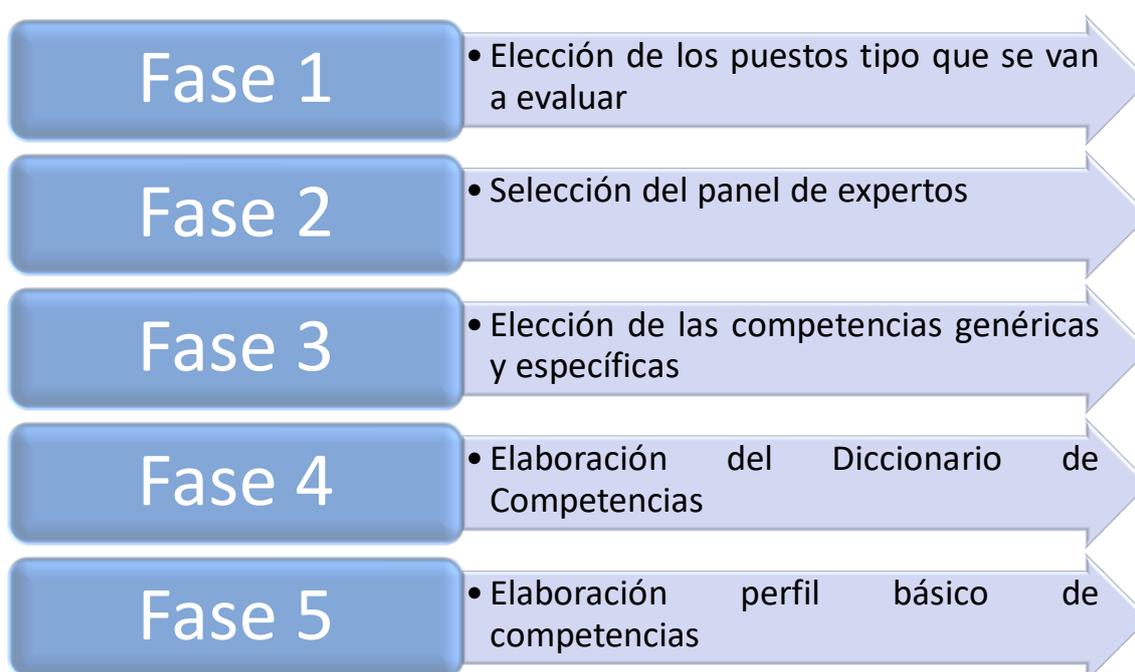
⁴⁷ Pionera en la implantación de la gestión por competencias en las empresas. En 1988 se fusionó con la consultora McBer propiedad de McClelland.

El presente TFG seguirá la clasificación propuesta por Mertens y Pereda y Berrocal basada tanto en la estratégica de la organización, como en el desempeño del puesto de trabajo y que distingue entre las competencias genéricas y específicas que estos autores proponen.

4.3. Fases para la elaboración del perfil básico de competencias

En este apartado se presentan las fases que se han seguido en este TFG para lograr el objetivo del mismo. Tal y como muestra la Figura 1 se han establecido 5 grandes fases que a continuación se detallan.

Figura 14 Fases para la elaboración de un perfil básico de competencias



Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Fase 1. Elección de los puestos tipo que se van a evaluar

Lo primero que haremos será determinar los puestos tipo que se van a evaluar. Se han determinado seis puestos que corresponden a distintos grupos/subgrupos del sector general de la Administración de la Generalitat.

Los puestos que se van a tener en cuenta para la realización del perfil básico de competencias son:

Grupo/subgrupo	Categoría profesional
A1/A2	Jefaturas de Servicio/Sección
A1/A2	Técnicos Superiores y Técnicos Medios
C1	Administrativos en Jefatura de Equipo
C1	Administrativos
C2	Auxiliares de Gestión ocupantes de Jefaturas de Negociado
C2	Auxiliares de Gestión

A partir de la tipificación de los puestos a evaluar pasaremos a la fase 2.

4.3.2. Fase 2. Selección del panel de expertos

En esta fase se elige a los participantes en el proyecto. Para ello se constituye un panel de expertos entre personal al servicio de la Administración de la Generalitat ocupante de los distintos puestos tipo que se van a evaluar y que participarán en la fase tercera y quinta del proyecto. Se elige una muestra representativa de los puestos que se van a evaluar.

La muestra utilizada para la evaluación de las competencias (panel de expertos) es de 84 funcionarios al servicio de la administración de la Generalitat a los que se les invitará a participar en el proyecto mediante una carta o correo.

La muestra representativa que constituye el panel de expertos se distribuye de la siguiente forma:

Tabla 7 Muestra representativa del panel de expertos

	Grupos/Subgrupos			Total
	A1/A2	C1	C2	
Con jefatura	14	14	14	42
Sin jefatura	14	14	14	42
Total	28	28	28	84

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Fase 3. Elección de las competencias genéricas y específicas

Esta fase es una de las más importantes pues es la base sobre la que se asientan el resto de fases.

El objetivo de esta fase es solicitar al panel de expertos, constituido para tal fin, la selección, de entre un listado de competencias propuestas, aquellas que consideren más relevantes tanto para la organización (competencias genéricas), como para un buen desarrollo del puesto de trabajo (competencias específicas).

Para definir las primeras es necesario establecer el modelo estratégico, los valores, la misión y la visión de la organización.

Teniendo en cuenta que el artículo 2 de la Ley 10/2010 de OyGFPV regula los principios y fundamentos de actuación de la función pública valenciana, concluiremos que el modelo a seguir se basa, entre otros principios, en la legalidad, servicio a la ciudadanía y a los intereses generales, evaluación y responsabilidad en la gestión, economía, eficacia y eficiencia, ética profesional, implantación de nuevas tecnologías de la información y la administración electrónica. A partir de estos principios de actuación se elegirán las competencias genéricas.

Se invitará al personal a participar en el proyecto a través de una carta o correo electrónico, en el que se explica el objetivo del trabajo y se solicitará su colaboración, además de explicar cómo se debe cumplimentar el cuestionario (Ver Anexo I).

Teniendo en cuenta los objetivos del proyecto y la información que se pretende obtener, se considera que el método más adecuado es la realización de un cuestionario estructurado, que tal y como establece Blanco Prieto (2007) permite:

- Obtener mucha información sobre un gran número de trabajadores en muy poco tiempo.
- Tener una gran capacidad para estandarizar los datos, lo que facilita su posterior análisis.

Antes de pasar el cuestionario al conjunto completo del panel de expertos, este se valida por parte de un representante de cada uno de los grupos a evaluar, con el fin de confirmar que las instrucciones se entienden de forma correcta y que el significado de las competencias propuestas es correcto y no da lugar a ambigüedades.

Para la realización de los cuestionarios se trabajará con catálogos de competencias ya existentes en la Administración General del Estado y en la Administración Local, con el diccionario de Competencias y Comportamientos de Martha Alles (2002, 2004) y el diccionario de competencia de CEPES realizado por la Junta de Andalucía.

Con todo ello, se confeccionan distintos cuestionarios distribuidos de la siguiente forma (Ver Anexo II, Anexo III, Anexo IV y Anexo V):

- Un cuestionario con **20 competencias genéricas**, en el que se solicita a todos los grupos/subgrupos que **elijan** las 8 competencias que **consideren** clave o más importantes para todos los miembros la organización.
- Un cuestionario con un total de **15 competencias específicas** para los grupos/subgrupos A1 y A2 que **ostentan jefaturas**, con la finalidad de que los ocupantes de estos puestos **elijan** las 5 competencias que **consideran** claves para el desempeño de su trabajo.
- Un cuestionario con un total de **15 de competencias específicas** para los grupos/subgrupos **A1 y A2 en puestos técnicos sin jefatura** y para los grupos/subgrupos **C1 y C2 que ostentan jefatura**, para que **elijan** las 5 competencias que **consideran** claves o relevantes para el desempeño de su trabajo.
- Un cuarto cuestionario, con un total **10 competencias específicas** para los grupos/subgrupos **C1 y C2 sin jefaturas**, para que al igual que en los dos grupos anteriores, **elijan** las 5 competencias que **consideran** claves o relevantes para el desempeño de su trabajo.

Estos cuestionarios específicos son agrupados en tres sectores por razones de operatividad, en tanto en cuanto se considera que las funciones se desarrollan más en consonancia con la preparación del personal funcionario en relación a su pertenencia a grupo de responsabilidades afines, que en una simple dependencia jerárquica, como la que en la actualidad se viene observando.

Por otro lado, aunque pudiera ser conveniente preparar un cuestionario para cada puesto de trabajo existente en la organización, en el caso de las administraciones públicas es un proceso inviable, tanto por el tiempo como por las dificultades que presentaría, al ser organizaciones de gran tamaño y con un gran número de puestos clasificados de la misma forma, pero que, aunque formalmente pueden tener adjudicadas funciones idénticas, es evidente que en función del servicio o sección en el que desempeñen sus tareas (gestión de personal, información, registro, gestión económica, por citar algunas) estas serían distintas y por tanto las competencias específicas variarían.

Una vez recogida la información y procesada, ésta nos permite obtener las competencias consideradas clave para el buen desempeño del trabajo.

4.3.4. Fase 4. Elaboración del Diccionario de Competencias

El diccionario de competencias, como ya se ha comentado en el Capítulo II es un documento interno de la organización, es como una base de datos, donde se recogen y explican las competencias óptimas para la organización, siendo el resultado del proceso de trabajo anteriormente descrito y que incluirá la definición de las competencias genéricas y de las específicas, cada una de ellas con una serie de comportamientos asociados.

Las competencias se ordenan alfabéticamente, distinguiendo entre las:

- Competencias genéricas: se definirán aquellas competencias afines a todos los miembros de la organización, cada una de ellas con unos comportamientos asociados.
- Competencias específicas: se incluirán las competencias específicas de cada puesto, incluyendo los correspondientes comportamientos asociados.

El diccionario de competencias es fruto del análisis de los resultados de las competencias genéricas y específicas que han sido elegidas por el panel de expertos en la fase 3, como ya se ha expuesto anteriormente, además de definir las competencias se les ha asignado unos niveles de desarrollo en cada una de ellas. En este TFG estos niveles o grados de desarrollo siguen el siguiente esquema:

Tabla 8 Niveles o grados de desarrollo competenciales

NIVELES O GRADOS	
Grado A	Grado máximo que presenta una persona de dicha competencia (Excelente)
Grado B	Grado que se emplea para aquellas personas que tienen un buen nivel de desarrollo de la competencia (Bueno)
Grado C	Grado en el que no se detecta un buen desarrollo de la competencia (Regular/insatisfactorio)

Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Fase 5. Elaboración del perfil básico de competencias

Como ya se ha explicado, el perfil de competencias permite definir aquellas competencias que se consideran más importantes para el desempeño de un determinado puesto de trabajo. Con la elaboración de un perfil de competencias se conseguirá un mayor rendimiento en los puestos de trabajo dentro de la organización.

Una vez definidos los diferentes tipos de perfiles y las herramientas que utiliza cada uno de ellos, se opta, en el caso del presente TFG, por el perfil básico competencial de los puestos tipo pertenecientes a los cuerpos del sector de la administración general de la Administración de la Generalitat.

Para la elaboración del mencionado perfil básico, se requiere de nuevo la ayuda del panel de expertos al que se le comunican los resultados obtenidos en la Fase 3. Con esos resultados se confeccionarán unos nuevos cuestionarios con las competencias, genéricas y específicas, que han obtenido mayor puntuación; a cada una de ellas se les asigna unos grados o niveles, con la finalidad de que se elija, en función del grupo/subgrupo al que pertenecen y del nivel de responsabilidad que tienen, en qué medida o grado deben poseer la competencia para un buen desarrollo de su trabajo.

En esta fase se realizan, además del cuestionario de competencias genéricas que realizan todos los miembros de la organización, 6 cuestionarios⁴⁸ con las competencias específicas que ha elegido el panel de expertos, por grupo o subgrupo, ya que al ser evaluados 6 puestos tipo, cada uno de ellos ha elegido unas competencias distintas a los otros (Ver Anexos VII, VIII, IX, X, XI y XII).

Los cuestionarios tendrán la misma estructura que los propuestos en la Fase 3.

A partir de este análisis se definen ocho competencias genéricas y veinte competencias específicas en función de los grupos/subgrupos evaluados.

En la Fase 5 también se confecciona una carta o correo electrónico para invitar al panel de expertos a participar en el proyecto, en ella se explica el objetivo del estudio y se solicita su cooperación y como se debe cumplimentar el cuestionario (Ver Anexo XIII).

⁴⁸ En la Fase 3 se agrupan los cuestionarios de competencias específicas en tres sectores por razones de operatividad, en tanto que se considera que las funciones se desarrollan más en consonancia con la preparación del personal funcionario en relación a su pertenencia a grupos/subgrupos de responsabilidad afines.

5.RESULTADOS Y ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

5.1. Análisis y discusión de los resultados

Tal y como se ha explicado en el Capítulo Metodología, en la Fase 3 se ha realizado un cuestionario al panel de expertos para que determinen que competencias genéricas y específicas debe poseer cada puesto tipo. Estas competencias son las que conformarán el diccionario de competencias de la organización.

En función del análisis de datos recogidos en la realización de la Fase 3 se obtienen las 8 competencias genéricas y las 5 específicas por cada uno de los puestos tipo que se evalúa.

5.1.1. Competencias Genéricas

Como ya se ha indicado para obtener la información requerida se invita al panel de expertos a realizar unos cuestionarios, los resultados se presentan en la Tabla nº 9.

En dicha tabla, las competencias aparecen ordenadas en función de su relevancia. Se presentan los datos en porcentajes, estos datos se obtienen de analizar los resultados obtenidos por cada puesto tipo. En dicha tabla se resaltan en azul las 8 competencias que se podrían clasificar como claves para que concurren en todos los miembros de la Administración de la Generalitat y en rojo las que se podrían calificar como menos importantes, utilizando como criterio la obtención de un porcentaje inferior al 30%.

Cabe destacar que aquellas competencias que tienen que ver con el buen gobierno y la transparencia, tales como “transparencia en la gestión”, “ética” e “integridad” figuran entre las competencias que más puntuación han obtenido, teniendo que destacar que la transparencia y el buen gobierno deben ser los ejes fundamentales de cualquier AP.

Tabla 9 Competencias genéricas ordenadas por importancia

Competencias Genéricas	A1/A2 con jefatura %	A1/A2 base %	C1 con jefatura %	C2 con jefatura %	C1 base %	C2 base %	TOTAL %
Aprendizaje continuo	57.14	42.86	85.71	92.86	71.43	71.43	70.24
Compromiso con el ciudadano	64.24	64.24	64.24	64.24	71.43	71.43	66.67
Transparencia en la gestión	64.24	85.71	71.43	64.24	57.14	35.71	63.10
Responsabilidad	78.57	64.24	57.14	57.14	35.71	57.14	58.33
Ética	78.57	64.24	42.86	50.00	57.14	50.00	57.14
Comunicación	21.43	78.57	50.00	50.00	64.24	71.43	55.95
Planificación estratégica	71.43	50.00	50.00	42.86	35.71	42.86	48.80
Integridad	78.57	35.71	14.28	57.14	42.86	50.00	46.43
Adaptación al cambio	35.71	42.86	35.71	50.00	57.14	42.86	44.04
Profesionalidad	35.71	42.86	57.14	42.86	42.86	35.71	42.86
Justicia o equidad	35.71	35.71	21.43	28.57	50.00	50.00	36.90
Motivación	42.86	28.57	28.57	50.00	42.86	28.57	36.90
Orientación al ciudadano o usuario del servicio o al logro de objetivos	21.43	35.71	28.57	28.57	50.00	28.57	32.14
Excelencia y orientación a la calidad	28.57	35.71	28.57	21.43	21.43	28.57	27.38
Negociación y gestión de conflictos	21.43	21.43	42.86	42.86	14.28	7.14	25.00
Desarrollo de interrelaciones	14.28	21.43	50.00	7.14	7.14	21.43	20.24
Innovación	14.28	7.14	28.57	14.28	28.57	28.57	20.24
Autoconfianza	7.14	14.28	14.28	7.14	42.86	28.57	19.05
Compromiso con la Generalitat	21.43	21.43	21.43	7.14	7.14	28.57	17.86
Proactividad	7.14	7.14	7.14	21.43	0	21.43	10.71

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recogidos en el primer cuestionario

5.1.2. Competencias específicas

En este apartado se presentan las competencias específicas para los puestos evaluados en la fase 3.

Los resultados se muestran en distintas tablas, cada tabla está vinculada a uno de los puestos tipo evaluados. Igualmente, se remarca en azul aquellas 5 competencias que más puntuación han alcanzado y en rojo las competencias que han alcanzado un porcentaje inferior al 30%.

Los datos varían en función de los diferentes grupos/subgrupos analizados, de las características de los puestos que se evalúan, del trabajo que se realiza y la responsabilidad que se posee.

5.1.2.1. Competencias específicas grupos/subgrupos A1/A2 ocupantes de puestos con jefatura

Tabla 10 Competencias específicas grupos/subgrupos A1/A2 en puestos con jefatura

Competencias específicas grupo A1/A2 con jefatura	Total %
Toma de decisiones	85.71
Planificación y organización	71.43
Calidad en el trabajo	50.00
Desarrollo de personas	42.86
Dirección de personas/Empowerment	42.86
Conocimientos técnicos	35.71
Liderazgo	35.71
Capacidad analítica	28.57
Autoaprendizaje/autoformación	21.43
Autocontrol	21.43
Flexibilidad	21.43
Solución de problemas	21.43
Iniciativa	14.28
Negociación	7.14
Influencia	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recogidos en el primer cuestionario

Cabe destacar al analizar estos resultados que la competencia “influencia” entendida desde el punto de vista de la “capacidad de influir en el equipo de trabajo para contribuir a alcanzar los objetivos”, ha obtenido una puntuación nula.

Competencias como: negociación, “aprendizaje/autoformación”, “autocontrol”, “flexibilidad” no han alcanzado un porcentaje del 30%.

También cabe resaltar que la competencia “liderazgo”, aunque ha superado el 30% no ha obtenido la suficiente puntuación como para formar parte de las 5 competencias específicas clave para los puestos A1/A2 con jefatura. También destacar la baja ubicación de otras competencias como “proactividad” y la poca o nula puntuación obtenida en la competencia “identificación con la organización”, siendo una de las que menos puntuación ha obtenido.

5.1.2.2. Competencias específicas de los grupos/subgrupos A1/A2 ocupantes de puestos base

Tabla 11 Competencias específicas grupos/subgrupos A1/A2 en puestos base

Competencias específicas grupo A1/A2 en puestos base	Total %
Aprendizaje permanente	71.42
Gestión de equipos de trabajo	64.28
Orientación a la calidad	50.00
Capacidad de decisión	42.85
Orientación al usuario del servicio	42.85
Búsqueda de información	35.71
Capacidad de aprendizaje	35.71
Autocontrol	28.57
Autodesarrollo	28.57
Habilidad para expresarse	28.57
Uso de las nuevas tecnologías	28.57
Mejora continua	21.42
Cooperación	14.28
Toma de decisiones	7.14
Relaciones con los superiores	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recogidos en el primer cuestionario

Lo más destacable en la elección de competencias de este grupo/subgrupo es la nula elección de la competencia “relaciones con los superiores” entendida como la “capacidad de ser intermediario con el superior jerárquico y el resto del equipo”, y el alto porcentaje que alcanza la competencia “gestión de equipos de trabajo”. Las competencias “uso de las nuevas tecnologías” y habilidad para expresarse” no alcanzan un porcentaje superior al 30%

5.1.2.3. Competencias específicas de los grupos/subgrupos C1 ocupantes de puestos con jefatura

Tabla 12 Competencias específicas grupos/subgrupos C1 en puestos con jefatura

Competencias específicas grupo C1 con jefatura	Total %
Uso de las nuevas tecnologías	78.57
Aprendizaje permanente	71.43
Gestión de equipos de trabajo	57.14
Cooperación	50.00
Capacidad de aprendizaje	50.00
Capacidad de decisión	42.86
Orientación al usuario del servicio	35.71
Mejora continua	35.71
Orientación a la calidad	21.43
Habilidad para expresarse	21.43
Toma de decisiones	14.28
Búsqueda de información	14.28
Relaciones con los superiores	7.14
Autodesarrollo	0
Autocontrol	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recogidos en el primer cuestionario

En este grupo/subgrupo cabe destacar que la competencia “uso de nuevas tecnologías” es la que mayor puntuación obtiene. Comparando los resultados con los del grupo/subgrupo C2, los resultados son similares, para los dos grupos son importantes, tanto el aprendizaje permanente” entendido desde el punto de vista de “actualización de conocimientos y de afán de superación” como “capacidad de aprendizaje” asociada a la “asimilación de nueva información y su aplicación eficaz”, sin olvidar la importancia de la “gestión de equipos de trabajo”. La diferencia entre ellos estriba en que para los grupos/subgrupos C1 tiene más importancia la competencia “cooperación” entendida como “el equilibrio y la cooperación en las relaciones entre el jefe y el resto del equipo, facilitando el cumplimiento de los objetivos comunes”.

5.1.2.4. Competencias específicas de los grupos/subgrupos C2 ocupantes de puestos con jefatura

Tabla 13 Competencias específicas grupos/subgrupos C2 en puestos con jefatura

Competencias específicas grupo C2 con jefatura	Total %
Uso de las nuevas tecnologías	78.57
Aprendizaje permanente	71.42
Capacidad de aprendizaje	64.28
Gestión de equipos de trabajo	50.00
Capacidad de decisión	35.71
Autocontrol	28.57
Cooperación	28.57
Habilidad para expresarse	28.57
Mejora continua	28.57
Toma de decisiones	28.57
Búsqueda de información	14.28
Orientación a la calidad	14.28
Orientación al usuario del servicio	14.28
Autodesarrollo	7.14
Relaciones con los superiores	7.14

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recogidos en el primer cuestionario

Cabe destacar que las funciones de estos dos grupos/subgrupos (C1 y C2) son de características similares, aunque el Anexo I de la Ley 10/2010, de OyGFPV, sí hace distinciones entre las funciones de los dos grupos: en cuanto a los administrativos (C1) señala que realizan actividades de tramitación, inspección de actividades, tareas ofimáticas, manuales o de cálculo numérico, de información, etc., que no sean propias de los cuerpos superiores, y en cuanto a los auxiliares de gestión (C2) realizan actividades administrativas de clasificación y archivo de documentos y correspondencia, manipulación básica de máquinas y equipos informáticos, clasificación y registro, atención al público, entre otras. No obstante en la práctica no es así y la línea que separa las funciones de estos dos grupos ya sea ocupando jefaturas o en puestos base es casi imperceptible.

También cabe destacar que la implantación progresiva que se está realizando en la aplicación de las TIC's hace que esas diferencias en las funciones se vayan diluyendo cada vez más, ya que todos los grupos/subgrupos utilizan el portafirmas electrónico y en cuanto al registro departamental no se hace distinciones a la hora de su utilización entre administrativos, auxiliares de gestión, con o sin jefatura.

Entre las competencias que más puntuación han obtenidos en los dos grupos/subgrupos destacan “uso de nuevas tecnologías” y “gestión de equipos de trabajo”. La competencia “relaciones con sus superiores”, entendida como la capacidad de ser intermediario entre el superior y el resto del equipo, al igual que en los grupos/subgrupos A1/A2 en puestos base, no tiene ninguna relevancia.

5.1.2.5. Competencias específicas de los grupos/subgrupos C1 ocupantes de puestos base

Tabla 14 Competencias específicas grupos/subgrupos C1 en puestos base

Competencias específicas grupo C1 en puestos base	Total %
Colaboración en el trabajo en equipo	92.85
Formación	85.71
Atención al cliente	85.71
Habilidades de comunicación	57.14
Escucha activa	42.86
Iniciativa	35.71
Capacidad de análisis	35.71
Autoconfianza	28.57
Resistencia al estrés	21.43
Meticulosidad y minuciosidad	14.28

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recogidos en el primer cuestionario

Se puede destacar la importancia de la competencia “colaboración en el trabajo de equipo” que obtiene uno de los porcentajes más altos de entre todas las competencias propuestas.

También cabe señalar entre las competencias que más porcentaje alcanzan aquellas relacionadas con habilidades comunicativas, tales como “escucha activa”, “habilidades de comunicación”.

5.1.2.6. Competencias específicas de los grupos/subgrupos C2 ocupantes de puestos base

Tabla 15 Competencias específicas grupos/subgrupos C2 en puestos base

Competencias específicas grupo C2 en puestos base	Total %
Colaboración en el trabajo en equipo	92.85
Atención al cliente	78.57
Formación	64.29
Iniciativa	57.14
Capacidad de análisis	57.14
Habilidades de comunicación	50.00
Meticulosidad y minuciosidad	42.86
Escucha activa	35.71
Resistencia al estrés	14.28
Autoconfianza	7.14

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados recogidos en el primer cuestionario

Las competencias elegidas por los grupos/subgrupos C1 y C2 son muy similares, alcanzando “colaboración en el trabajo en equipo” el mismo porcentaje.

En este grupo/subgrupo una de las competencias elegidas es “iniciativa”, entendida como “capacidad para actuar proactivamente ante determinadas situaciones en ausencia del superior, llevando a cabo acciones que contribuyan a la solución”, resulta un tanto excepcional la elección de esta competencia entre las 5 más valoradas, siendo este grupo uno de los más bajos dentro del escalafón de puestos evaluados.

5.2. Diccionario de Competencias

En el punto 2.6 del Capítulo II se destaca la importancia de la elaboración de un diccionario de competencias, su estructura y las fases para su realización. En el diccionario se reúnen y relacionan las competencias claves para la organización y también para el buen desarrollo del puesto de trabajo.

En este apartado se realiza la elaboración del diccionario donde se recogen las competencias que se requieren a partir de la información facilitada por los RRHH de la organización a través de los distintos cuestionarios y materializada en la fase tercera anteriormente expuesta.

Las competencias identificadas aparecen ordenadas alfabéticamente y en dos grupos, las competencias genéricas y las específicas, con unos comportamientos de desarrollo de la competencia asociados para cada una de ellas.

Tabla 16 Competencias genéricas y específicas de la organización

COMPETENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA GENERALITAT	
COMPETENCIAS GENÉRICAS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
CG01 Aprendizaje continuo	CE01 Aprendizaje permanente
CG02 Compromiso con el ciudadano	CE02 Atención al cliente
CG03 Comunicación	CE03 Calidad en el trabajo
CG04 Ética	CE04 Capacidad de análisis
CG05 Integridad	CE05 Capacidad de aprendizaje
CG06 Planificación estratégica	CE06 Capacidad de decisión
CG07 Responsabilidad	CE07 Colaboración en el trabajo en equipo
CG08 Transparencia en la gestión	CE08 Cooperación
	CE09 Desarrollo de personas
	CE10 Dirección de Personas/Empowerment
	CE11 Escucha activa
	CE12 Formación
	CE13 Gestión de equipos de trabajo
	CE14 Habilidades de comunicación
	CE15 Iniciativa
	CE16 Orientación a la calidad
	CE17 Orientación al usuario del servicio
	CE18 Planificación y organización
	CE19 Toma de decisiones
	CE20 Uso de las nuevas tecnologías

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la evaluación realizada

5.2.1. Competencias Genéricas

Tabla 17 Diccionario de Competencias Genéricas

CG01. APRENDIZAJE CONTINUO	
Definición: Aprender y aplicar nuevos conocimientos, informaciones, sistemas y métodos de trabajo con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia.	
Nivel A	Participa en acciones de formación continua para mantener sus conocimientos actualizados en función de los cambios que se producen en el entorno del puesto de trabajo.
Nivel B	Mantiene actualizados los conocimientos y está abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques.
Nivel C	Muestra interés por participar en acciones formativas, pero adaptadas a sus necesidades personales más que a las profesionales.

CG02. COMPROMISO CON EL CIUDADANO	
Definición: Ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, identificando sus necesidades, orientando sus acciones a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.	
Nivel A	Satisface las necesidades de los ciudadanos siendo receptivo, preocupándose por sus necesidades y se implica en atender y resolver sus problemas.
Nivel B	Muestra una actitud amable y deseo de ayudar, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos adecuadamente.
Nivel C	No se preocupa, ni se implica con las necesidades de los ciudadanos.

CG03. COMUNICACIÓN	
Definición: Capacidad de transmitir la información de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y a la persona que es destinataria de la misma ya sea de forma oral o escrita. Escuchar activamente las propuestas de los demás.	
Nivel A	Es reconocido por su habilidad para comunicarse de manera clara y concisa. Es un interlocutor confiable en su área de actividad.
Nivel B	Es un interlocutor confiable que ayuda a comprender y manejar diferentes reuniones.
Nivel C	En ocasiones sus respuestas tanto orales como escritas no son claras y por tanto no son bien interpretadas.

CG04. ÉTICA	
Definición: Capacidad para actuar con unos principios claros y encuadrados en la ética y las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.	
Nivel A	Su comportamiento se rige por unos principios claros y su actitud se refleja en su vida cotidiana y laboral.
Nivel B	Intenta actuar en su vida profesional y laboral aplicando unos comportamientos y principios deseables.
Nivel C	Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la organización. Se guía por su propio criterio o beneficio.

CG05. INTEGRIDAD	
Definición: Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Actuando en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, actuando con honestidad incluso en situaciones difíciles. Las acciones son coherentes con lo que dice.	
Nivel A	Trabaja con rectitud, con valores por encima de la media. Es un referente en materia de integridad. Sus acciones son congruentes/coherentes con sus dichos.
Nivel B	Es una persona abierta y honesta en el trabajo. Reconoce sus errores. Es honrado y da un trato equitativo.
Nivel C	Suele expresar sus ideas o intenciones abiertamente. No es una persona coherente con lo que dice y lo que hace. Le cuesta reconocer sus errores.

CG06. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA/ORGANIZACIÓN	
Definición: Capacidad para definir prioridades, organizando las tareas, procesos de su unidad, teniendo en cuenta los recursos de los que dispone y distribuyéndolos de manera que puedan alcanzarse los objetivos.	
Nivel A	Lleva a cabo la planificación de su unidad, definiendo objetivos y encajándolos en los objetivos de la Administración. Se anticipa a los posibles problemas que puedan surgir estableciendo otras alternativas (planificación a largo plazo).
Nivel B	Planifica a corto y largo plazo e identifica los medios y recursos necesarios. Soluciona las dificultades de las tareas encomendadas, distingue qué tareas son prioritarias.
Nivel C	Conoce los procedimientos más habituales para desempeñar su trabajo de un modo ordenado y secuencial y los aplica.

CG07. RESPONSABILIDAD	
Definición: Capacidad para comprometerse con las funciones y las tareas de la organización, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.	
Nivel A	Desempeña las tareas con dedicación, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible, tanto en plazos como en calidad. Su grado de responsabilidad es muy alto.
Nivel B	Cumple con los plazos y la calidad requerida, tomando los márgenes de tolerancia necesarios para lograr los objetivos.
Nivel C	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

CG08. TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN	
Definición: Hace referencia a la capacidad del personal al servicio de la Generalitat de ser garantes de la utilización de los recursos públicos de forma transparente. La transparencia se fundamenta en los principios de debida gestión de los asuntos públicos y de los bienes públicos, en la integridad y en la obligación de rendir cuentas (Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción).	
Nivel A	Se esfuerza por alcanzar el objetivo de una Administración eficaz, eficiente, ágil, transparente y cercana, con la finalidad de obtener una valoración positiva por parte de los ciudadanos y de los propios empleados públicos.
Nivel B	Ofrece calidad en los servicios desde el punto de vista de un modelo de Administración alineado con la idea de la calidad de los servicios mediante la evaluación (rendición de cuentas).
Nivel C	Tiene vocación de servicio público, se esfuerza en crear un vínculo de confianza entre la Administración y los ciudadanos, fomentando la transparencia en sus acciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los cuestionarios y de la consulta de diccionarios de competencias de otras organizaciones similares (Benchmarking externo)

5.2.2. Competencias Específicas

Tabla 18 Diccionario de Competencias Específicas

CE01. APRENDIZAJE PERMANENTE	
Definición: Se mantiene al día de su conocimiento profesional, actualizando sus conocimientos de acuerdo con la evolución tecnológica y social en la que trabaja. Mantiene una actitud abierta hacia su propio aprendizaje. Posee afán de superación.	
Nivel A	Realiza cursos, jornadas,... relacionados con su conocimiento profesional que puedan completar su formación. Se actualiza sobre los contenidos teóricos y prácticos en el ámbito de sus competencias. Aplicando con éxito los conocimientos adquiridos.
Nivel B	Participa en las actividades formativas recomendadas y aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales.
Nivel C	Participa en los planes formativos, rechazando acudir o participar en jornadas y cursos relacionados con temas de su área y de su trabajo

CE02. ATENCIÓN AL CLIENTE	
Definición: Cumplir con las expectativas del usuario demostrando un compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionando soluciones efectivas para la solución del mismo.	
Nivel A	Identifica las necesidades del usuario, anticipándose a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Muestra inquietud por satisfacer las necesidades del usuario.
Nivel B	Actúa a partir de las peticiones de los usuarios ofreciendo respuestas estándar. Plantea las soluciones adecuadas.
Nivel C	Tiene escaso deseo de identificar las necesidades de los clientes y de atender con rapidez y satisfacer sus necesidades.

CE03.CALIDAD EN EL TRABAJO	
Definición: Excelencia en el trabajo que realiza. Implica tener muchos o suficientes conocimientos en los temas del área del cual es responsable.	
Nivel A	Se anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar. Es reconocido por dar consejos y asesoramiento de alta calidad.
Nivel B	Se preocupa de mejorar los procedimientos ya existentes y las formas de trabajar y conduce de forma exitosa su puesta en marcha.
Nivel C	No le gusta involucra en mejorar los procedimientos y desarrollar nuevas forma de trabajar. Se decanta los procedimientos que se han utilizado siempre.

CE04. CAPACIDAD DE ANÁLISIS	
Definición: Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad y teniendo en cuenta los factores de calidad y eficiencia.	
Nivel A	Tiene mucha capacidad para realizar análisis lógicos, identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.
Nivel B	Capacidad de analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes y estableciendo relación entre ellos.
Nivel C	Nula o pobre capacidad para el análisis y la identificación de problemas y la coordinación de datos relevantes.

CE05.CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	
Definición: Está asociado a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con incorporaciones de nuevos modelos, métodos, nuevas conductas, nuevos protocolos, nuevas instrucciones.	
Nivel A	Tiene una gran capacidad de aprender, de asimilar y de incorporar los nuevos modelos a la vida profesional.
Nivel B	Tiene una buena capacidad para aprender, asimilando los nuevos conocimientos de manera correcta, pudiendo incorporar los nuevos modelos a su vida profesional.
Nivel C	Tiene escasa capacidad para aprender, se limita a realizar el trabajo aprendido.

CE06.CAPACIDAD DE DECISIÓN	
Definición: Capacidad para mostrar un grado de responsabilidad en la toma de decisiones en ausencia del superior jerárquico.	
Nivel A	Asume la responsabilidad de la toma de decisiones en ausencia de su superior, asumiendo los riesgos.
Nivel B	Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.
Nivel C	En situaciones de ausencia del superior jerárquico no demuestra iniciativa ante los problemas ni asume la toma de decisiones.

CE07. COLABORACIÓN EN EL TRABAJO EN EQUIPO	
Definición: Capacidad de formar parte de un equipo de trabajo con la intención de cooperar y colaborar con otros, compartiendo información y ayudando al equipo a centrarse en sus objetivos.	
Nivel A	Se integra en el equipo cooperando, compartiendo información y colaborando para conseguir los objetivos.
Nivel B	Comparte información y trabaja en equipo. Es flexible.
Nivel C	Explicita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo

CE08. COOPERACIÓN	
Definición: Capacidad de poder equilibrar y cooperar en las relaciones entre el jefe y el resto del equipo, facilitando así el cumplimiento de los objetivos comunes, compartir el liderazgo y apoyar a otras personas, habilidad para presentar ideas y soluciones y escuchar las ideas de los demás.	
Nivel A	Alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene una sólida reputación profesional y genera confianza.
Nivel B	Comprende la necesidad de que todas las personas colaboren unas con otras para mejorar la consecución de los objetivos comunes.
Nivel C	Tiene disposición para realizar todo aquello no esté dentro de sus obligaciones específicas.

CE09. DESARROLLO DE PERSONAS	
Definición: Crear un ambiente de trabajo agradable facilitando acciones que favorezcan el aprendizaje y el desarrollo personal. Reconocer el potencial de sus colaboradores.	
Nivel A	Explica cómo y por qué se hacen las cosas de una determinada manera, asegurándose de que se hayan comprendido bien sus explicaciones. Felicita a sus colaboradores por el trabajo bien hecho.
Nivel B	Propone acciones que contribuyen a mejorar los resultados. Dedicar tiempo a explicar cómo se deben realizar los trabajos. Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que pueden ayudar.
Nivel C	No crea un ambiente de trabajo agradable que favorece el aprendizaje. No ofrece explicaciones ni da instrucciones que favorezcan el aprendizaje.

CE10. DIRECCIÓN DE PERSONAS/EMPOWERMENT	
<p>Definición: Capacidad para colaborar y participar en grupos de trabajo para alcanzar unos objetivos comunes, facilitando la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.</p> <p>Dirigir equipos y conseguir que las contribuyan a la consecución de los objetivos de la organización. Fomentar la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.</p>	
Nivel A	Establece objetivos claros de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales aprovechando la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en su trabajo.
Nivel B	Fija objetivos y asigna responsabilidades aprovechando los valores individuales de su equipo de modo que mejore el rendimiento del grupo de trabajo.
Nivel C	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la diversidad del equipo.

CE11. ESCUCHA ACTIVA	
<p>Definición: Capacidad y disposición para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación. Capacidad para escuchar y entender los pensamientos y preocupaciones de los demás aunque no se expresen o se expresen parcialmente.</p>	
Nivel A	<p>Crea un clima de confianza y cercanía. Tiene consideración y actúa con amabilidad hacia las personas con quienes habla, esta consideración la demuestra con hechos como: valorar lo que dicen, prestarles atención etc.</p> <p>No interrumpe a la persona que le está hablando y presta atención a lo que le está diciendo y también a sus gestos. Muestra una buena disposición a escuchar a los demás.</p>
Nivel B	Demuestra que está prestando atención, sin hacer hipótesis ni suposiciones, no interrumpe, solo lo hace en caso de no entender algo. Hace sentir que la persona se siente escuchada.
Nivel C	Quiere hablar primero y expresar su punto de vista a toda costa, se centra en la idea de lo que quiere transmitir y no en lo que le están diciendo. Interrumpe sin esperar que la otra persona le dé la oportunidad de expresarse. Da su opinión y cuenta sus propios problemas.

CE12. FORMACIÓN	
<p>Definición: Capacidad referida al aprendizaje continuo, al deseo de ampliar y tener la información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se mueve (información y registro, recursos humanos, gestión económica, etc.). Asimilar la información y aplicarla a nuevos conceptos. Mostrar una actitud flexible y abierta a la formación. Tiene que ver con la implantación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC's).</p>	
Nivel A	Muestra mucho interés por adquirir habilidades, conceptos, nuevos conocimientos, procedimientos o actitudes necesarias para mejorar el desempeño de su trabajo mediante la formación continua y permanente. Teniendo en cuenta la formación relacionada con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
Nivel B	Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos relacionados con su trabajo y con la implantación de las nuevas tecnologías.
Nivel C	Solicita y acude a cursos de formación, tanto continúa como permanente, aunque no tenga relación con su trabajo.

CE13. GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	
<p>Definición: Colaborar y participar en grupos de trabajo, facilitando la integración de las personas en el equipo con el fin de alcanzar unos objetivos comunes, compartiendo recursos e información.</p>	
Nivel A	Facilita la integración de las personas en el equipo de trabajo promoviendo el conocimiento y el respeto entre sus miembros.
Nivel B	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.
Nivel C	No facilita la integración de las personas en el equipo de trabajo. Actúa de forma independiente.

CE14. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	
<p>Definición: Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, de forma clara y comunicando la verdad, esta competencia lo que genera es seguridad y confianza en lo que le rodean.</p> <p>En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posee.</p>	
Nivel A	Expresa conceptos e ideas de forma efectiva de acuerdo con las exigencias del puesto de trabajo. Expresándose de forma coherente y fluida de manera que logra comunicar la información de forma eficiente.
Nivel B	Es capaz de decir lo que quiere decir y cómo quiere decirlo. Adaptándose a la situación de la otra persona y sabiendo interpretar la posible respuesta de su interlocutor. Adapta la comunicación a las necesidades de su interlocutor.
Nivel C	Capacidad básica/lenguaje básico para expresar pensamientos o información de manera comprensible. Sus mensajes no siempre son comprendidos claramente.

CE15. INICIATIVA	
<p>Definición: Capacidad para actuar proactivamente ante determinadas situaciones cuando el superior jerárquico se encuentra ausente, llevando a cabo acciones que contribuyan a su solución.</p>	
Nivel A	Se anticipa a las situaciones, actuando para evitar problemas, creando oportunidades y minimizando los problemas. Posee agilidad ante los cambios
Nivel B	Toma decisiones, actúa con rapidez y decididamente, cuando lo normal sería esperar a la decisión del superior jerárquico
Nivel C	Aborda oportunidades o problemas, aunque en ocasiones prefiere esperar, analizar y ver si el problema se resuelve solo.

CE16. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD	
Definición: Realizar el trabajo buscando conseguir los mejores resultados con la máxima calidad y el menor coste, proporcionando un servicio seguro y fiable, de acuerdo con su grado de responsabilidad.	
Nivel A	Posee un amplio conocimiento de su trabajo y lo comparte con su equipo. Pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a medir la calidad.
Nivel B	Facilita el intercambio del conocimiento de todos sus colaboradores, manteniendo informado a todo el equipo con el fin de poder actuar con eficacia en los contextos cambiantes de la organización.
Nivel C	Trabaja orientado a cumplir los objetivos, pero sin preocuparse por controlar la calidad de sus colaboradores, ni promover el intercambio de conocimientos.

CE17. ORIENTACIÓN AL USUARIO	
Definición: Capacidad para atender las solicitudes, consultas, quejas de los ciudadanos con amabilidad y disposición a ayudar.	
Nivel A	Se asegura de conocer las expectativas y de que estas sean satisfechas adecuadamente (siempre en el ámbito de su área de trabajo). Se muestra proactivo para atender con rapidez al usuario y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer las necesidades del usuario.
Nivel B	Ejecuta las acciones que se requieren para lograr la satisfacción del usuario/identifica las necesidades del usuario, en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticar la necesidad y plantear soluciones adecuadas.
Nivel C	Da respuesta y soluciona los problemas que puedan presentar los usuarios del servicio/actúa a partir de las peticiones de los usuarios ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente y es cortés.

CE18. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
Definición: Definir y planificar el trabajo a corto, medio y largo plazo, teniendo en cuenta las prioridades, las tareas, los procesos y proyectos, ajustándose a los plazos y distribuyendo los recursos, medidas y el seguimiento necesarios para su consecución.	
Nivel A	Planifica y organiza las actividades, estableciendo una detallada planificación del trabajo en función de los objetivos y los recursos disponibles. Conoce los medios humanos y materiales de los que dispone. No deja cosas para el último momento.
Nivel B	Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, previniendo los posibles imprevistos. Valora diferentes posibilidades antes de adoptar una decisión.
Nivel C	Realiza las tareas de forma ordenada y cuidadosa pero sin planificar las actividades y sin aplicar estrategias para minimizar los imprevistos.

CE19. TOMA DE DECISIONES	
Definición: Capacidad para actuar con decisión y rapidez, y tomar decisiones aunque puedan ser difíciles o poco populares. Antes de tomar una decisión se asegura de que la información que maneja es válida y completa. Contrasta criterios antes de la toma de decisiones con otros profesionales expertos.	
Nivel A	Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionado la mejor opción. No le cuesta asumir ciertos riesgos.
Nivel B	Se preocupa por informarse adecuadamente antes de tomar decisiones para elegir la mejor opción y asumir el menor número de riesgos.
Nivel C	Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz. Le cuesta y no le gusta asumir ciertos riesgos.

CE20. USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS	
Definición: Capacidad de utilización de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, sacando el mayor partido para el desempeño de su trabajo, optimizando los recursos y consiguiendo una mayor calidad en el servicio.	
Nivel A	Muestra interés y saca el mayor partido al uso de las nuevas tecnologías que utiliza asiduamente para el desempeño de su trabajo.
Nivel B	Posee conocimientos adecuados para desarrollar su trabajo de manera óptima de acuerdo con el uso de las nuevas tecnologías.
Nivel C	Posee conocimientos básicos para la utilización de las nuevas tecnologías. No se preocupa por ampliar esos conocimientos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de los cuestionarios y de la consulta de diccionarios de competencias de otras organizaciones similares (Benchmarking externo)

6.PERFILES COMPETENCIALES DE LOS PUESTOS TIPO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA GENERALITAT

Una vez elegidas las competencias genéricas y específicas, el comité de expertos evalúa qué nivel o grado debe tener cada competencia en función del puesto que se ocupa y del grado de responsabilidad que se tiene.

Cabe recordar que los niveles requeridos para cada competencia son:

- ✓ A: Excelente
- ✓ B: Bueno
- ✓ C: Regular/Insatisfactorio

Los resultados obtenidos en la realización de la Fase 5 se muestran en los epígrafes siguientes.

6.1.1. Perfil competencial de los grupos A1/A2 en puestos con jefatura

En la siguiente tabla se presenta el grado o nivel de competencias para las competencias genéricas de este grupo/subgrupo en puestos de responsabilidad. Los datos son el resultado de la realización del cuestionario de la fase 5.

Tabla 19 Perfil competencial grupos/subgrupos A1/A2 en puestos con jefatura

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
1. Aprendizaje continuo	B
2. Compromiso con el ciudadano	B
3. Comunicación	A
4. Ética	B
5. Integridad	A
6. Planificación estratégica	B
7. Responsabilidad	B
8. Transparencia en la gestión	B
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL
1. Toma de decisiones	B
2. Planificación y organización	B
3. Calidad en el trabajo	B
4. Desarrollo de personas	A
5. Dirección/Empowerment	B

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Fase 5

6.1.2. Perfil competencial de los grupos A1/A2 en puestos base

En base al análisis de los datos de la fase 5, los resultados obtenidos se presentan en la tabla siguiente, estos resultados nos dan el perfil competencial de este grupo/subgrupo.

Tabla 20 Perfil competencial grupos/subgrupos A1/A2 en puestos base

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
1. Aprendizaje continuo	B
2. Compromiso con el ciudadano	A
3. Comunicación	A
4. Ética	B
5. Integridad	A
6. Planificación estratégica	A
7. Responsabilidad	B
8. Transparencia en la gestión	B
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL
1. Aprendizaje permanente	A
2. Gestión de equipos de trabajo	B
3. Orientación a la calidad	A
4. Orientación al usuario del servicio	B
5. Capacidad de decisión	A

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Fase 5

6.1.3. Perfil de los grupos C1 en puestos con jefatura

En base al análisis de los datos de la fase 5, los resultados obtenidos se presentan en la tabla siguiente, estos resultados nos dan el perfil competencial de este grupo/subgrupo.

Tabla 21 Perfil competencial grupos/subgrupos C1 en puestos con jefatura

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
1. Aprendizaje continuo	B
2. Compromiso con el ciudadano	B
3. Comunicación	A
4. Ética	A
5. Integridad	B
6. Planificación estratégica	B
7. Responsabilidad	B
8. Transparencia en la gestión	B
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL
1. Uso de las nuevas tecnologías	A
2. Aprendizaje permanente	B
3. Gestión de equipos de trabajo	A
4. Cooperación	B
5. Capacidad de aprendizaje	B

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Fase 5

6.1.4. Perfil competencial de los grupos C2 en puestos con jefatura

En base al análisis de los datos de la fase 5, los resultados obtenidos se presentan en la tabla siguiente, estos resultados nos dan el perfil competencial de este grupo/subgrupo.

Tabla 22 Perfil competencial grupos/subgrupos C2 en puestos con jefatura

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
1. Aprendizaje continuo	B
2. Compromiso con el ciudadano	A
3. Comunicación	B
4. Ética	A
5. Integridad	B
6. Planificación estratégica	B
7. Responsabilidad	B
8. Transparencia en la gestión	B
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL
1. Uso de las nuevas tecnologías	B
2. Aprendizaje permanente	A
3. Capacidad de aprendizaje	A
4. Gestión de equipos de trabajo	B
5. Capacidad de decisión	B

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Fase 5

6.1.5. Perfil competencial de los grupos/subgrupos C1 en puestos base

En base al análisis de los datos de la fase 5, los resultados obtenidos se presentan en la tabla siguiente, estos resultados nos dan el perfil competencial de este grupo/subgrupo.

Tabla 23 Perfil competencial grupos/subgrupos C1 en puestos base

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
1. Aprendizaje continuo	B
2. Compromiso con el ciudadano	A
3. Comunicación	B
4. Ética	A
5. Integridad	A
6. Planificación estratégica	B
7. Responsabilidad	B
8. Transparencia en la gestión	B
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL
1. Colaboración en el trabajo de equipo	A
2. Formación	B
3. Atención al cliente	B
4. Habilidades de comunicación	B
5. Escucha activa	B

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Fase 5

6.1.6. Perfil competencial de los grupos C2 en puestos base

En base al análisis de los datos de la fase 5, los resultados obtenidos se presentan en la tabla siguiente, estos resultados nos dan el perfil competencial de este grupo/subgrupo.

Tabla 24 Perfil competencial grupos/subgrupos C2 en puestos base

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
1. Aprendizaje continuo	B
2. Compromiso con el ciudadano	7A/7B
3. Comunicación	B
4. Ética	A
5. Integridad	A
6. Planificación estratégica	B
7. Responsabilidad	B
8. Transparencia en la gestión	B
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL
1. Colaboración en el trabajo en equipo	A
2. Atención al cliente	B
3. Formación	B
4. Iniciativa	A
5. Capacidad de análisis	B

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Fase 5

7.CONCLUSIONES

7.1. Resumen y conclusiones generales del Trabajo

Cuando la gestión de personal cambia al nuevo modelo de gestión de RRHH se tiene en cuenta los conocimientos, las habilidades, actitudes e intereses del capital humano de la organización, no como simples ocupantes de un puesto de trabajo, sino desde un punto de vista clave para conseguir unos niveles máximos de excelencia.

Sin embargo, tal y como hemos ido observando a través del presente TFG, no existe un concepto universal de competencia ni un acuerdo en su clasificación, si bien es cierto, que cada organización deberá definir sus propias competencias en función de su misión, visión y los propios valores de la misma.

En este contexto el objetivo principal de este trabajo consiste en la realización de un perfil básico de competencias de los puestos tipo de la administración de la Generalitat.

Como resultado del trabajo aquí presentado, se han identificado las competencias necesarias para lograr un buen desempeño del trabajo en los puestos tipo de la administración de la Generalitat, estando todas ellas vinculadas con los principios y fundamentos de actuación recogidos en el artículo 2 de la Ley 10/2010, de OyGFPV.

Partiendo de esta base y una vez presentada la organización dónde se lleva a cabo el análisis de los 6 puestos tipo, el siguiente paso consiste en la identificación de aquellas competencias, tanto genéricas como específicas, que deben poseer los ocupantes de dichos puestos mediante la elaboración de un diccionario de competencias.

Para la identificación de las competencias clave se han realizado varios cuestionarios estructurados y se ha requerido la participación del panel de expertos para su evaluación. De los resultados obtenidos en la realización de los cuestionarios se ha elaborado el diccionario de competencias de la organización. En el diccionario se define la competencia y se asocian tres niveles de consecución para cada una de ellas. Por tanto, un primer resultado de este trabajo es la elaboración de dicho diccionario de competencias. Este está formado por 8 competencias genéricas y 20 competencias específicas. El mismo puede consultarse en el Capítulo 5.2 de este trabajo. Una vez identificadas estas, se ha procedido a hacer una definición clara e inequívoca de cada una de ellas así como a diferenciar tres grados de consecución de las mismas. Este diccionario en sí mismo ya representa un importante resultado pues es el primer diccionario para la Administración de la Generalitat y supone la base sobre la que asentar una futura gestión por competencias. Debe tenerse en cuenta que los diccionarios son documentos vivos y que debería revisarse periódicamente para ampliarse o modificarse según surjan nuevas habilidades o destrezas exigidas en la función pública.

Una vez realizado el diccionario se requiere de nuevo de la participación del panel de expertos para que evalúen en qué grado o nivel se debe poseer la competencia, obteniendo así el perfil básico de competencias de los puestos tipo de la administración de la Generalitat. En este perfil, para cada puesto tipo se han identificado no solo qué competencias son necesarias en cada puesto, sino también en qué grado de desarrollo. Los perfiles competencias pueden consultarse en el Capítulo 6 de este trabajo.

Por tanto, se considera que, el objetivo general se ha alcanzado a través del logro de los objetivos secundarios, por lo que se puede concluir que se han alcanzado ya que:

- Se ha realizado un análisis de la estructura de la administración de la Generalitat tanto institucional como orgánica.
- Se ha creado un panel de expertos cuya participación ha sido de gran importancia en la Fase 3 y la Fase 5 mediante su participación activa en los cuestionarios que se han realizado. De ellos se han obtenido los datos para realizar la evaluación y posteriores perfiles competenciales. Dicho panel de expertos está compuesto por 84 funcionarios al servicio de la administración de la Generalitat, 14 por cada puesto tipo evaluado.
- Se ha realizado un Benchmarking externo comparando las competencias de otras organizaciones similares para seleccionar las competencias de este TFG.
- Se ha realizado un diccionario de competencias de la organización, que distingue entre las competencias genéricas y las específicas de los puestos tipo evaluados y que incluye la definición de las competencias y tres grados de desarrollo de las mismas.
- La recogida de datos se ha realizado a través de varios cuestionarios estructurados, a partir de las respuestas proporcionadas por el panel de expertos.

Analizando los resultados obtenidos en este trabajo, podemos concluir que de las competencias genéricas presentadas las que más puntuación han obtenido son aquellas relacionadas con el buen gobierno y la transparencia, donde destacan: “compromiso con el ciudadano”, “transparencia en la gestión”, “ética” e “integridad”.

De entre las competencias específicas que se presentan cabe subrayar que la mayoría de los grupos/subgrupos evaluados apuestan por competencias vinculadas al “aprendizaje”, a la “formación” y al “uso de las nuevas tecnologías”, sin olvidar que las

competencias relacionadas con el “trabajo en equipo”, la “gestión de equipos de trabajo” o la “dirección de personas” también están presentes en todos los grupos.

7.2. Dificultades de la implantación de un sistema de gestión por competencias

El TREBEP abre las puertas a la gestión por competencias en áreas clave como son la carrera horizontal y la evaluación del desempeño. Obviamente, para que esto se materialice se necesita disponer de personal con cualificaciones apropiadas, que puedan desempeñar sus funciones con éxito y para ello se hace necesario seleccionar los recursos humanos por el sistema de GxC.

No cabe duda que la gestión de los RRHH por competencias cuenta con muchas ventajas, pero también con algunos inconvenientes, sobre todo en cuanto a su implantación en organizaciones de gran tamaño como son las AAPP, que van desde la falta de una cultura propia dentro de la administración hasta problemas técnicos y presupuestarios, y con un marco normativo que impide, en algunas ocasiones, que se adapten las políticas de RRHH a un entorno más dinámico y de mayor flexibilidad.

No es una tarea sencilla, por tanto, implantar un plan de GxC. En cualquier AP debe considerarse como un objetivo estratégico a largo plazo.

Uno de los primeros pasos que hay que dar para su implantación es un cambio cultural del personal al servicio de la administración haciendo que interioricen los nuevos valores y los hagan propios. Para ello se ha de contar con unos buenos planes de formación que vayan más allá de una “oferta formativa atractiva”, con cursos más o menos vistosos en función de los intereses personales, pero a veces poco útiles a los intereses profesionales. De hecho, en los propios resultados de este Trabajo se resalta la importancia de la formación continua como una competencia en prácticamente todos los puestos tipo analizados.

Debemos considerar otro punto muy importante para la implantación de la GxC, la realización de un buen AyDPT. Existen en todas las Administraciones las RPT, que se limitan a enumerar el número de puesto de trabajo, la naturaleza de los mismos (funcionarial, laboral), el grupo, nivel, complemento específico y la forma de provisión (concurso, libre designación) y los requisitos de acceso (título ESO, de bachiller, de grado, etc.), pero sin entrar en el detalle de verdaderamente qué habilidades son necesarias para un correcto desempeño del puesto.

Es por ello que definir los puestos con la mayor polivalencia posible, sin que la organización pierda en eficacia o calidad, es un reto que hay que afrontar. Parece lógico contar con una descripción más detallada que no solo ayude a clasificar o codificar un puesto de trabajo, sino que permita conocer la naturaleza del mismo y los

requisitos que debieran cumplir las personas que desempeñen esos puestos de trabajo. Todo ello se lograría con un correcto AyDPT.

7.3. Aplicación de los resultados de este Trabajo

La GxC propias de la Dirección de RRHH se pueden integrar en ocho grandes áreas (Hooghiemtra (1997) y Carretta (1997)), y por tanto los resultados de este TFG pueden aplicarse a todas aquellas áreas que se vean afectadas, de entre ellas cabe destacar:

7.3.1. El Análisis y Diseño de los Puestos y la selección de personas

Para ello hay que estudiar las funciones, las tareas y también aquellas competencias que se van a requerir a sus ocupantes.

Una vez realizado el AyDPT se incorporarán en los procesos selectivos aquellos instrumentos que aseguren que los candidatos tengan las competencias requeridas para los mismos.

Por tanto, el perfil competencial que se propone en este Trabajo es fundamental pues permitiría añadir información objetiva y validada sobre las competencias requeridas en un puesto así como el grado de profundidad que se exige de cada una de ellas en función del puesto.

7.3.2. Formación

La formación debe ser entendida como un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a que los trabajadores adquieran habilidades, conceptos, procedimientos o actitudes necesarias para mejorar su desempeño y alcanzar los fines de la organización.

La formación no debe ser un problema para la administración de la Generalitat, ya que para ello cuenta, como casi todas las AAPP, con organismos que se encargan de la formación del personal a su servicio. En el caso de la Generalitat se hace a través del Instituto Valenciano de Función Pública (en adelante, IVAP). El IVAP es el órgano sobre el que gira la política de formación del personal al servicio de la Administración de la Generalitat. Sería interesante que, en el diseño de la oferta formativa, el IVAP conociera las competencias necesarias en cada puesto, de modo que pudiera diseñar formación realmente enfocada a las características del puesto, más allá de las funciones genéricas descritas en las RPT. Del mismo modo, parece lógico que, si el TREBEP abre el camino a la GxC en la AP, se lleve a cabo formación específica sobre la GxC para que los directivos y responsables tengan una formación sólida necesaria para su aplicación en las administraciones.

7.3.3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se regula en el artículo 121 de la Ley 10/2010, de OyGFPV, este artículo señala que *“serán las AAPP las que implantarán sistemas que permitan la evaluación del desempeño del personal empleado público a su servicio, mediante la valoración de la conducta profesional y la medición del rendimiento o de los resultados obtenidos”*.

“La evaluación del desempeño se orientará: a la mejor gestión de las AAPP, a controlar y reducir el absentismo, al progreso y desarrollo profesional y a la motivación del personal mediante su implicación en los objetivos previamente fijados por la organización. Debiendo adecuarse, en todo caso, a los criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, sin menoscabo de los derechos del personal empleado público” (artículo 121.2 de LOyGFPV)

El Título II del Decreto 211/2018, de 23 de noviembre, del Consell, por el que se regula el sistema de carrera profesional horizontal y la evaluación del desempeño, del personal funcionario de la Administración de la Generalitat, se denomina *“Evaluación del desempeño”*. El artículo 18 señala que el sistema de evaluación del desempeño tiene por objeto: *“la valoración del cumplimiento de objetivos y la profesionalidad en el ejercicio de las tareas asignadas, así como la iniciativa y la contribución en la mejora de la prestación del servicio público, en cuanto a elementos que deben ser considerados para el ascenso en el sistema de carrera horizontal establecido”*.

Qué duda cabe, que los efectos de la evaluación del desempeño deberían condicionar todos los aspectos del empleo público, la obtención de puestos de trabajo, su pérdida, la carrera profesional, la formación, el sistema de retribuciones, etc.

El artículo 117 de la Ley 10/2010, de la OyGFPV, dispone que *“la carrera horizontal supone el reconocimiento individualizado del desarrollo profesional alcanzado [...] como consecuencia de la valoración de su trayectoria y actualización profesional, de la calidad de los trabajos realizados, de los conocimientos adquiridos, del resultado del desempeño, otros méritos y aptitudes por razón de la especificidad de la función desarrollada y al experiencia adquirida”*.

El artículo 76 de la ley 10/2010, establece que dentro de las retribuciones complementarias, el complemento de actividad profesional estará destinado a retribuir el grado de interés, iniciativa o esfuerzo con que el personal desempeña su trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos⁴⁹.

La aplicación de la evaluación del desempeño queda supeditada a su desarrollo por el Consell.

⁴⁹ Actualmente no se están aplicando estas retribuciones complementarias.

No obstante, queda claro que, tanto la evaluación del desempeño, como la carrera horizontal deben evaluar, no solo el resultado del trabajo del empleado sino también el denominado desempeño, que tiene que ver en el modo en que los empleados realizan su trabajo. Es decir, en las competencias que tiene y debiera tener un empleado público en su puesto. Es por ello, que parece lógico, antes de proceder a cualquier evaluación, conocer cuáles deben ser esas competencias, información que aparece en los perfiles competenciales objeto de este TFG.

7.4. Propuesta de mejora y líneas futuras de actuación

Los órganos técnicos de selección para los procedimientos selectivos de la Generalitat Valenciana quedan recogidos en el artículo 57 de la Ley 10/2010, de OyGFPV, el mencionado artículo destaca que *“la composición y funcionamiento de dichos órganos se establecerá reglamentariamente garantizando la imparcialidad, idoneidad y profesionalidad de sus miembros en cuanto al conocimiento del contenido funciones propias de los cuerpos, agrupaciones funcionariales profesionales, escalas o categorías laborales, de las técnicas de selección y de las materia que son objeto de las pruebas, y tendiendo a la paridad entre hombres y mujeres”*.

“Estos órganos estarán compuestos exclusivamente por personal funcionario y su clasificación profesional deberá ser igual o superior a la del cuerpo, agrupación profesional funcionarial o categoría laboral del que sea objeto la convocatoria y, al menos, más de la mitad de sus miembros deberá poseer una titulación correspondiente a la misma área de conocimientos exigida en la convocatoria”.

El artículo 57.7 recoge que *“la administración de la Generalitat podrá crear órganos especializados permanentes para la selección de su personal”*.

Partiendo de la base del artículo 57.7 se cree que es necesario la creación de unos órganos técnicos de selección formados por profesionales con una formación específica en la gestión de los RRHH. Estos equipos deberán ser permanentes y multifuncionales y contar con una formación específica para la adecuada selección de los RRHH y cuya única finalidad sea la selección del nuevo personal en base a un sistema de GxC, siempre en función del grupo o subgrupo que se va a seleccionar.

También será recomendable que en el diseño de estos órganos de selección se garantice su independencia y objetividad.

En la práctica se nombran órganos técnicos de selección entre funcionarios de distintos cuerpos o escalas o agrupaciones funcionariales con escasas o nulas competencias en materia de selección de personal.

7.4.1. Un ejemplo de selección de empleados públicos

Un ejemplo para quienes defienden la modernización del modelo de reclutamiento de los empleados públicos está en el proceso de selección de personal de la Unión Europea (en adelante, UE), reformado en 2010.

El sistema de selección de funcionarios de la UE es radicalmente distinto del modelo español, y se suele poner como ejemplo entre quienes respaldan modernizar el sistema de reclutamiento de empleados públicos.

La Oficina Europea de Selección de Personal (EPSO, en inglés) establece tres pruebas eliminatorias en cada convocatoria. La primera es una prueba psicotécnica tipo test en la que se evalúan el razonamiento abstracto, el razonamiento verbal y el razonamiento numérico. La segunda, llamada “e-tray”, en la que el candidato recibe un gran número de correos electrónicos de golpe y tiene un límite de tiempo para entenderlos y responder, posteriormente, a una serie de preguntas tipo test sobre ellos. En la tercera, los candidatos que han superado las dos primeras pruebas, pasan un día en un edificio, “el assessment center” de Bruselas, donde se lleva a cabo una “gymkana de entrevistas” y toma de decisiones en tiempo real.

De lo que se trata es de evaluar habilidades, no de memorizar conocimientos. En concreto se buscan cualidades como: capacidad de aprendizaje, de análisis, capacidad para resolver problemas, priorizar tareas, trabajar en equipo, liderazgo y de comunicación, entre otras.

También suele hacerse una presentación oral sobre un tema del que no se sabe nada hasta el día del examen con el fin de valorar la seguridad que se logre transmitir y la capacidad de comunicación. Las pruebas de la UE también exigen un buen manejo de al menos dos idiomas europeos.

Aunque es difícil conseguir plaza, una vez conseguida, la evolución profesional también es diferente a la de la Administración española. La UE busca que la gente esté motivada para seguir progresando, por eso cada año se hace una evaluación y se consiguen puntos, de manera que uno puede entrar con una categoría e ir progresando hasta una superior en función de los méritos y no solo de la antigüedad.

El catedrático en Derecho Administrativo de la Universidad de Alcalá, Miguel Sánchez Morón, insiste en la necesidad de reformar el sistema de oposiciones español y hacerlo más parecido a modelos como el de la UE. *“Ha habido algún cambio puntual, pero sigue siendo un sistema excesivamente memorístico, el recitado de siempre. Es un modelo obsoleto”.*

Sánchez Morón cree que lo ideal sería “hacer muchos tipo de modelos de selección distintos, en relación con las diferentes plazas de la Administración española”. Subraya que *“el actual marco legal permitiría reformar las pruebas de acceso a la función*

pública, si no se ha hecho es por inercia, porque no ha habido voluntad de cambiarlo, se podría ir introduciendo poco a poco, pero no es una reforma excesivamente popular, ni un tema que esté en la agenda política”.

Cuando la Gestión de RRHH de una organización se acoge a la gestión por competencias, lo que hace es revalorizar su capital humano, las competencias son el nexo de unión entre las personas y la estrategia organizacional. Además permite que las competencias trasciendan a cada una de las áreas implicadas en la gestión de personas. Así una vez implementado el modelo de GxC, la gestión de personal verdaderamente se convierte en la gestión de recursos humanos.

No basta con querer cambiar, hay que poder cambiar (Francisco Longo, 2004). Y para poder, es necesario contar con información objetiva que permita introducir la GxC en las administraciones. Por ello, el primer paso es determinar cuál debe ser el perfil competencial de cada puesto, ya que ello será la base sobre la que posteriormente se asentarán los procesos selectivos y, más adelante, los procesos de carrera y evaluación del desempeño. El resultado de este trabajo aporta un primer paso, que es conocer los perfiles competenciales de los puestos tipo de la administración de la Generalitat. Además, estos perfiles, desarrollados a través de un panel de expertos, no solo dan información sobre las competencias exigidas, sino que también dan información acerca del grado de profundidad que debe tener el empleado público en cada competencia en función del puesto. Además propone un diccionario de competencias que incluye competencias genéricas y específicas, en las que se nombran, definen y gradúan estas competencias, que puede ser de gran utilidad en aquellas administraciones que verdaderamente quieran dar el salto a la GxC.

Bibliografía

- ALLES, M. (2002). *Desempeño por competencia: Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Granica, S.A.
- ALLES, M. (2004). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica, S.A.
- BELTRÁN VILLALBA, M. (2010). *Las reformas de la Administración Española: una visión de conjunto. La Administración Pública entre dos siglos*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- BLANCO PRIETO, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- CARRASCO CARRASCO, J. (2009). *Revista Electrónica CEMCI Número 2*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2018, de <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pd>
- CEPES. *Estudio de Identificación de Competencias Clave, Perfiles Profesionales y Nuevos Yacimientos de Empleo de la Economía Social Andaluza*. Andalucía: Andalucía se mueve.
- COMISIÓN EUROPEA. *España*. Recuperado el 9 de junio de 2019, de https://ec.europa.eu/spain/about-us/work-for-eu_es
- CONSELLERIA DE JUSTICIA, A. P. (Diciembre de 2016). *Dirección General de Función Pública*. Recuperado el 16 de Marzo de 2019, de <http://www.justicia.gva.es/documents/19317797/163586359/PLAN+ESTRATEGICO+EN+MATERIA+DE+RECURSOS+HUMANOS+diciembre+2016.pdf/dcb6d396-962c-4122-8297-010b26fd437b>
- CUENCA CERVERA, J. (2010). *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- FERNÁNDEZ RÍOS, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Díaz de Santos.
- GARCÍA-TENORIO RONDA, J., & SABATER SÁNCHEZ, R. e. (2004). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Thomson Editores Spain.
- GARRIDO MAYOL, V. (2012). El Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana y sus reformas. *Revista Valenciana de Estudios Autonómicos*, 57 a 99.
- GENERALITAT VALENCIANA. (Diciembre de 2016). Recuperado el 29 de 01 de 2019, de <http://www.justicia.gva.es/documents/19317797/163586359/PLAN+ESTRATEGICO+EN+MATERIA+DE+RECURSOS+HUMANOS+diciembre+2016.pdf/dcb6d396-962c-4122-8297-010b26fd437b>

- GOBIERNO DE ARAGÓN. (2011). *Biblioteca Virtual de Aragón*. Recuperado el 11 de 11 de 2018, de http://bibliotecavirtual.aragon.es/bva/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=3600146
- INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. (31 de 12 de 2013). Recuperado el 22 de 03 de 2019, de <https://bci.inap.es/material-informe-completo-del-cat%C3%A1logo-de-competencias-gen%C3%A9ricas-de-los-puestos-de-los-niveles-26-al>
- LONGO, F. (2004). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós.
- MELÓN MUÑOZ, A. M. (2010). *Memento Práctico Administrativo*. Madrid: Francis Lefebvre.
- MORENO BONILLA, V., & PÉREZ AMARZA, V. (2009). *Guía práctica de la Ley 11/2007 de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos (LAECSP)*. Comisión de Modernización y Calidad de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).
- MORENO DOMÍNGUEZ, M., PELAYO DÍAZ, Y., & et. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa Nº 10*, 56-72.
- OLTRA CLIMENT, R. (2008). *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- PEREDA MARÍN, S., & BERROCAL BERROCAL, F.. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- PEREDA MARÍN, S., & BERROCAL BERROCAL, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- PIÑAS MAÑAS, J., & VERA JURADO, D. (2007). *Estatuto Básico del Empleado Público*. Madrid: Tecnos (Grupo Anaya, S.A.).
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Recuperado el 18 de diciembre de 2018, de RAE: <https://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL>
- VILLORIA MENDIETA, M., & del PINO MATUTE, E. (1997). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Tecnos.
- VILLORIA MENDIETA, M., & PINO MATUTE, E. D. (2011). *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Tecnos.

LEGISLACIÓN

Comunidad Valenciana. Ley 5/1983, de 30 de diciembre del Consell. DOGV, 30 de diciembre de 1983, núm. 138, p. 1630 a 1648.

Comunidad Valenciana. Decreto 56/2013, de 3 de mayo del Consell, por el que se establecen los criterios generales para la clasificación de los puestos de trabajo, y el procedimiento de elaboración y aprobación de las relaciones de puestos de trabajo de la Administración de la Generalitat. DOGV, 6 de mayo de 2013, núm. 7017, p. 12581 a 12590.

Comunidad Valenciana. Ley 10/2010, de 9 de julio, de la Generalitat, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana. DOGV, 14 de julio de 2010, núm. 6310, p. 27907 a 28013.

Comunidad Valenciana. Decreto 7/2015, de 29 de junio, del presidente de la Generalitat, por el que determina las consellerias en que se organiza la administración de la Generalitat. DOGV, 30 de junio de 2015, núm. 7560, p. 20759 a 20760.

Comunidad Valenciana. Decreto 3/2017, de 13 de marzo, del Consell, por el que se aprueba el Reglamento de selección, provisión de puestos de trabajo y movilidad personal del personal de la función pública valenciana. DOGV, 24 de enero de 2017, núm. 7964, p.3310 a 3356.

Comunidad Valenciana. Decreto 211/2019, de 23 de noviembre, del Consell, por el que se regula el sistema de carrera profesional horizontal y la evaluación del desempeño, del personal funcionario de la Administración de la Generalitat. DOGV, 10 de diciembre de 2018, núm. 8440, p. 47003 a 47023.

España. Constitución Española. BOE, 29 de diciembre de 1978, núm. 311, p. 29313 a 29424.

España. Real Decreto-Ley 10/1978, de 17 de marzo por el que se aprueba el régimen preautonómico del País Valenciano. BOE, 18 de marzo de 1978, núm. 66, p. 6505 a 6506.

España. Real Decreto 4.014/1982, de 29 de diciembre, por el que se aprueban las normas de traspaso de funciones y servicios del Estado a la Generalitat Valenciana y funcionamiento de la Comisión Mixta prevista en la disposición transitoria cuarta de su Estatuto de Autonomía. BOE, 5 de marzo de 1983, núm. 96, p. 131 a 136.

España. Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. BOE, 31 de octubre de 2015, núm. 261, p. 29313 a 29424.

Anexos

ANEXO I PRIMERA CARTA DE PRESENTACIÓN E INVITACIÓN A PARTICIPAR EN EL PROYECTO

Estimad@s compañer@s.

Mi nombre es Pilar Alemany y estoy realizando un proyecto de investigación para mi Trabajo Fin de Grado (en adelante, TFG) con el que concluiré mis estudios de Grado en Gestión y Administración Pública en la Universidad Politécnica de València, siendo mi tutora Ester Guijarro Tarradellas.

En este proyecto se intenta identificar dos tipos de competencias (entendiendo el término “competencia” como aquellas características o habilidades de las personas que tienen una relación directa con la actuación de éxito y rendimiento en el trabajo), las genéricas y las específicas.

- Las **competencias genéricas** o “core” son aquellas competencias aplicables a todos los miembros de la organización (en este caso, al personal al servicio de la administración de la Generalitat).
- Las **competencias específicas** o técnicas son las competencias del puesto de trabajo, clasificadas por puesto tipo.

Es muy importante tener en cuenta que se evalúa el puesto de trabajo, nunca al ocupante del mismo.

El proyecto consta de dos fases y en cada una de ellas se realizará un cuestionario.

En la **primera fase** se presenta un cuestionario en el que se propone un listado de competencias genéricas y otro de competencias específicas según el grupo o subgrupo al que se pertenezca. Se pide:

- Elegir de entre las 20 competencias genéricas que se presentan en el cuestionario, las 8 que el encuestado considere que son claves o más relevantes y que debería poseer todo el personal al servicio de la Generalitat para el desarrollo de su trabajo.
- Elegir entre las 15⁵⁰ competencias específicas que se presentan en el cuestionario, las 5 competencias que el encuestado considere que son claves o más relevantes para el desarrollo de su trabajo y que deberían poseer los ocupantes del grupo/subgrupo al que pertenece el encuestado.

⁵⁰ En el cuestionario que se ha preparado para los grupos C1 y C2 se proponen 10 competencias específicas entre las que elegir las 5 que consideren más importantes para la realización de su trabajo.

ANEXO II CUESTIONARIO COMPETENCIAS GENÉRICAS REALIZADO EN LA FASE 3

Se pide: **Elegir** de entre las 20 competencias genéricas que se presentan las **8 competencias** que considere claves o relevantes y que debería poseer todo el personal al servicio de la Generalitat para el desarrollo de su trabajo.

Grupo/subgrupo al que se pertenece	A1	X	A2	X	C1	X	C2	X
------------------------------------	----	----------	----	----------	----	----------	----	----------

Con jefatura	X	Sin jefatura	X
--------------	----------	--------------	----------

	Nombre competencia	Definición	Si
1	Adaptación al cambio	Capacidad para modificar la conducta personal con el fin de alcanzar los objetivos de forma rápida y adecuada, aunque surjan dificultades o imprevistos en la ejecución de las tareas.	
2	Aprendizaje continuo	Aprender y aplicar nuevos conocimientos, informaciones, sistemas y métodos de trabajo con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia.	
3	Autoconfianza	Tener el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o la resolución de un problema, teniendo la capacidad para abordar nuevos y crecientes retos.	
4	Compromiso con el ciudadano	Ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, identificando sus necesidades, orientando sus acciones a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.	
5	Compromiso con la Generalitat	Actuar de acuerdo con los valores y principios de la organización, implicándose en la consecución de los objetivos establecidos. Capacidad de comprender las características de la organización en beneficio de esta y de los objetivos comunes. Establecer objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y alcanzarlos con éxito.	
6	Comunicación	Capacidad de transmitir la información de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y a la persona que es destinataria de la misma ya sea de forma oral o escrita. Escuchar activamente las propuestas de los demás.	
7	Desarrollo de interrelaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con distintos órganos de cualquier organización que sirvan a los objetivos de la Generalitat.	
8	Ética	Capacidad para actuar con unos principios claros y encuadrados en la ética, en las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.	
9	Excelencia y orientación a la calidad	Excelencia al realizar el trabajo buscando conseguir los resultados con la máxima calidad y el menor coste posible. Implica tener amplios conocimientos. Controlar la calidad de los servicios prestados.	
10	Innovación	Capacidad para modificar las cosas, partiendo incluso de formas o situaciones que no se han dado con anterioridad.	

		Implica tener soluciones nuevas, propuestas alternativas.	
11	Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Actuando con consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, actuando con honestidad incluso en situaciones difíciles. Las acciones son coherentes con lo que dice.	
12	Justicia o equidad	Actuar conforme al conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones ente personas e instituciones, siendo equitativo en todo lo relacionado con el ámbito laboral.	
13	Motivación	Capacidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción con el fin de satisfacer los deseos de autorrealización y crecimiento personal creando un entorno en el que en el que satisfacer necesidades superiores derivadas de la actividad laboral (lo hago porque me sale del interior y no porque me den recompensas o premios).	
14	Negociación y gestión de conflictos	Capacidad de hacer frente a los conflictos, argumentando de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios con todas las personas.	
15	Orientación al ciudadano u usuario del servicio o al logro de objetivos	Implica un deseo de ayudar a servir, de comprender y satisfacer las necesidades de los clientes/usuarios, esforzándose por conocer y resolver los problemas.	
16	Planificación estratégica	Capacidad para definir prioridades, organizando las tareas y procesos de su unidad, teniendo en cuenta los recursos de los que dispone y distribuyéndolos de manera que puedan alcanzarse los objetivos.	
17	Proactividad	Actuar anticipándose a los acontecimientos, realizando propuestas y aplicando nuevas informaciones, nuevos sistemas y métodos de trabajo, dirigidos a la mejora de la eficacia y de la eficiencia dentro de la organización.	
18	Profesionalidad	Capacidad para mantener el ejercicio de unos estándares de comportamiento adecuados a través de las propias acciones. Los que tienen esta competencia mantienen una imagen de alta profesionalidad en todo lo que hacen.	
19	Responsabilidad	Capacidad para comprometerse con las funciones y las tareas de la organización, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.	
20	Transparencia en la gestión	Hace referencia a la capacidad del personal al servicio de la Generalitat ser garantes de la utilización de los recursos públicos de forma transparente. La transparencia se fundamenta en los principios de debida gestión de los asuntos públicos y de los bienes públicos, en la integridad y en la obligación de rendir cuentas (Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción).	

ANEXO III CUESTIONARIO COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REALIZADO EN LA FASE 3 GRUPOS/SUBGRUPOS A1/A2 CON JEFATURA

Se pide: **Elegir** de entre las 15 competencias específicas que se presentan las **5 competencias** que considere claves o relevantes para el desarrollo de su trabajo y que deberían poseer los ocupantes del grupo/subgrupo al que pertenece.

Grupo/subgrupo al que se pertenece	A1	X	A2	X	C1		C2	
Con jefatura	X		Sin jefatura					

	Nombre competencia	Definición	Si
1	Autoaprendizaje/autoformación	Capacidad y deseo de ampliar los conocimientos acerca del trabajo que realiza, además de tener actualizada la información sobre el ámbito profesional en el que se mueve.	
2	Autocontrol	Capacidad de mantener controladas las propias emociones evitando reacciones negativas cuando se trabaja en condiciones de estrés, evitando reacciones negativas antes provocaciones u hostilidad de otros. Dominio de sí mismo.	
3	Calidad en el trabajo	Excelencia en el trabajo que realiza. Implica tener muchos o suficientes conocimientos en los temas del área del cual es responsable.	
4	Capacidad analítica	Capacidad para analizar información significativa e identificar problemas coordinando datos relevantes como resultado de obtener información de distintas fuentes.	
5	Conocimientos técnicos	Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nueva legislación, nuevas formas de gestión y con las nuevas tecnologías de información y la comunicación	
6	Desarrollo de personas	Crear un ambiente de trabajo agradable facilitando acciones que favorezcan el aprendizaje y el desarrollo personal. Reconocer el potencial de sus colaboradores.	
7	Dirección de personas/Empowerment	Capacidad para colaborar y participar en grupos de trabajo para alcanzar unos objetivos comunes, facilitando la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros. Dirigir equipos y conseguir que las contribuyan a la consecución de los objetivos de la organización. Fomentar la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.	
8	Flexibilidad	Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios/Habilidad de la persona para adaptarse a los cambios, modificando su conducta para alcanzar los objetivos, siendo capaz de reorientar la forma de actuar ante nuevas situaciones;	

		versatilidad para adaptarse de forma rápida y adecuada.	
9	Influencia	Implica la capacidad de persuadir, convencer, influir o impresionar las demás personas del equipo para contribuir a alcanzar los objetivos fijados.	
10	Iniciativa	Capacidad de emprender acciones sin necesidad de requerimientos externos.	
11	Liderazgo	Capacidad motivar y de dirigir a las personas, integrando a todos los miembros, involucrarlos en todas las tareas. emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Crear un buen clima de trabajo. Capacidad de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.	
12	Negociación	Capacidad para exponer de forma clara y coherente y poder llegar a acuerdos satisfactorios para todos.	
13	Planificación y organización	Definir y planificar el trabajo a corto, medio y largo plazo, teniendo en cuenta las prioridades, las tareas, los procesos y proyectos, ajustándose a los plazos y distribuyendo los recursos, medidas y el seguimiento necesarios para su consecución.	
14	Solución de problemas	Estudiar los problemas, contrastar y verificar la información, analizar los datos utilizando distintas fuentes de información para identificarlos y poder elegir la solución de mejor calidad.	
15	Toma de decisiones	Capacidad para actuar con decisión y rapidez y tomar decisiones aunque puedan ser difíciles o poco populares. Antes de tomar una decisión se asegura de que la información que maneja es válida y completa. Contrasta criterios antes de la toma de decisiones con otros profesionales expertos.	

ANEXO IV CUESTIONARIO COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REALIZADO EN LA FASE 3 GRUPOS/SUBGRUPOS A1/A2 SIN JEFATURA

Se pide: **Elegir** de entre las 20 competencias específicas que se presentan las **5 competencias** que considere claves o relevantes para el desarrollo de su trabajo y que deberían poseer los ocupantes del grupo/subgrupo al que pertenece.

Grupo/subgrupo al que se pertenece	A1	X	A2	X	C1	X	C2	X
Con jefatura	X		Sin jefatura				X	

	Nombre competencia	Definición	Si
1	Aprendizaje permanente	Se mantiene al día de su conocimiento profesional, actualizando sus conocimientos de acuerdo con la evolución tecnológica y social en la que trabaja. Mantiene una actitud abierta hacia su propio. Posee afán de superación.	
2	Autocontrol	Capacidad para dominar las emociones de forma que no interfieran en la realización del su trabajo y en las relaciones con los usuarios. Afrontado con calma las provocaciones y contrariedades.	
3	Autodesarrollo	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal sin esperar que los superiores le fijen una meta.	
4	Búsqueda de información	Capacidad constante por ampliar los conocimientos. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Esa información puede ser útil en el futuro.	
5	Capacidad de aprendizaje	Está asociado a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con incorporaciones de nuevos modelos, métodos, nuevas conductas, nuevos protocolos, nuevas instrucciones.	
6	Capacidad de decisión	Capacidad para mostrar un grado de responsabilidad en la toma de decisiones en ausencia del superior jerárquico.	
7	Cooperación	Capacidad de poder equilibrar y cooperar en las relaciones entre el jefe y el resto del equipo, facilitando así el cumplimiento de los objetivos comunes.	
8	Habilidad para expresarse	Capacidad para expresarse de forma activa con mensajes claros y concisos, adaptando el lenguaje a la situación y a su interlocutor ya sea de forma oral o escrita.	
9	Mejora continua	Capacidad para fomentar nuevos métodos, procesos y procedimientos que mejoren la eficacia y la eficiencia del trabajo en función de los recursos con los que se cuenta.	
10	Orientación a la calidad	Realizar el trabajo buscando conseguir los mejores resultados con la máxima calidad y el menor coste, proporcionando un servicio seguro y fiable, de	

		acuerdo con su grado de responsabilidad.	
11	Orientación al usuario del servicio	Capacidad para atender las solicitudes, consultas, quejas de los ciudadanos con amabilidad y disposición a ayudar.	
12	Relaciones con los superiores	Capacidad de ser intermediario entre el superior y el resto del equipo de forma que la información y la comunicación sea fluida.	
13	Toma de decisiones	Capacidad de tomar las decisiones necesarias de forma ágil y proactiva, asumiendo ciertos riesgos en ausencia del superior jerárquico.	
14	Gestión de equipos de trabajo	Colaborar y participar en grupos de trabajo, facilitando la integración de las personas en el equipo con el fin de alcanzar unos objetivos comunes, compartiendo recursos e información.	
15	Uso de las nuevas tecnologías	Capacidad de utilización de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, sacando el mayor partido para el desempeño de su trabajo, optimizando los recursos y consiguiendo una mayor calidad en el servicio.	

ANEXO V CUESTIONARIO COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REALIZADO EN LA FASE 3 GRUPOS/SUBGRUPOS A1/A2 EN PUESTOS BASE Y C1/C2 EN PUESTOS DE JEFATURA

Se pide: **Elegir** de entre las 10 competencias específicas que se presentan las **5 competencias** que considere claves o relevantes para el desarrollo de su trabajo y que deberían poseer los ocupantes del grupo/subgrupo al que pertenece

Grupo/subgrupo al que se pertenece	A1		A2		C1	X	C2	X
Con jefatura			Sin jefatura					X

	Nombre competencia	Definición	Si
1	Atención al cliente	Cumplir con las expectativas del usuario demostrando un compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionando soluciones efectivas para la solución del mismo.	
2	Autoconfianza	Capacidad de demostrar un alto nivel de seguridad.	
3	Capacidad de análisis	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad y teniendo en cuenta los factores de calidad y eficiencia.	
4	Escucha activa	Capacidad y disposición para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación. Capacidad para escuchar y entender los pensamientos y preocupaciones de los demás aunque no se expresen o se expresen parcialmente.	
5	Formación	Capacidad referida al aprendizaje continuo, al deseo de ampliar y tener la información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se mueve (información y registro, recursos humanos, gestión económica, etc.). Asimilar la información y aplicarla a nuevos conceptos. Mostrar una actitud flexible y abierta a la formación. Tiene que ver con la implantación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC's).	
6	Habilidades de comunicación	Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, de forma clara y comunicando la verdad, esta competencia lo que genera es seguridad y confianza en lo que le rodean. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posee.	
7	Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente ante determinadas situaciones cuando el superior jerárquico se encuentra ausente, llevando a cabo acciones que contribuyan a su solución.	
8	Meticulosidad y minuciosidad	Capacidad para elaborar con detalle cualquier	

		información y resolver un asunto o una tarea hasta el final, independientemente de que sea insignificante.	
9	Resistencia al estrés	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque se trabaje presionado, en situaciones con imprevistos, desacuerdos, grandes cargas de trabajo y pocos efectivos para realizarlas, manteniendo un buen nivel de calidad en el trabajo.	
10	Colaboración en el trabajo en equipo	Capacidad de formar parte de un equipo de trabajo con la intención de cooperar y colaborar con otros, compartiendo información y ayudando al equipo a centrarse en sus objetivos.	

ANEXO VI Segundo cuestionario competencias genéricas realizado en la fase 5

Formulario de Competencias Genéricas			
Competencia	Definición	Niveles o grados asociados	
Aprendizaje continuo	Aprender y aplicar nuevos conocimientos, informaciones, sistemas y métodos de trabajo con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia	A <input type="checkbox"/>	Participa en acciones de formación continua para mantener sus conocimientos actualizados en función de los cambios que se producen en el entorno del puesto de trabajo.
		B <input type="checkbox"/>	Mantiene actualizados los conocimientos y está abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques.
		C <input type="checkbox"/>	Muestra interés por participar en acciones formativas, pero adaptadas a sus necesidades personales más que a las profesionales.
Compromiso con el ciudadano	Ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, identificando sus necesidades, orientando sus acciones a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.	A <input type="checkbox"/>	Satisface las necesidades de los ciudadanos siendo receptivo, preocupándose por sus necesidades y se implica en atender y resolver sus problemas.
		B <input type="checkbox"/>	Muestra una actitud amable y deseo de ayudar, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos adecuadamente.
		C <input type="checkbox"/>	No se preocupa, ni se implica con las necesidades de los ciudadanos.
Transparencia en la gestión	Hace referencia a la capacidad del personal al servicio de la Generalitat de ser garantes de la utilización de los recursos públicos de forma transparente. La transparencia se fundamenta en los principios de debida gestión de los asuntos públicos y de los bienes públicos, en la integridad y en la obligación de rendir cuentas (Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción).	A <input type="checkbox"/>	Se esfuerza por alcanzar el objetivo de una Administración eficaz, eficiente, ágil, transparente y cercana, con la finalidad de obtener una valoración positiva por parte de los ciudadanos y de los propios empleados públicos.
		B <input type="checkbox"/>	Ofrece calidad en los servicios desde el punto de vista de un modelo de Administración alineado con la idea de la calidad de los servicios mediante la evaluación (rendición de cuentas).
		C <input type="checkbox"/>	Tiene vocación de servicio público,

			se esfuerza en crear un vínculo de confianza entre la Administración y los ciudadanos, fomentando la transparencia en sus acciones.
Responsabilidad	Capacidad para comprometerse con las funciones y las tareas de la organización, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras	<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>B <input type="checkbox"/></p> <p>C <input type="checkbox"/></p>	<p>Desempeña las tareas con dedicación, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible, tanto en plazos como en calidad. Su grado de responsabilidad es muy alto.</p> <p>Cumple con los plazos y la calidad requerida, tomando los márgenes de tolerancia necesarios para lograr los objetivos.</p> <p>Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez</p>
Ética	Capacidad para actuar con unos principios claros y encuadrados en la ética y las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.	<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>B <input type="checkbox"/></p> <p>C <input type="checkbox"/></p>	<p>Su comportamiento se rige por unos principios claros y su actitud se refleja en su vida cotidiana y laboral.</p> <p>Intenta actuar en su vida profesional y laboral aplicando unos comportamientos y principios deseables.</p> <p>Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la organización. Se guía por su propio criterio o beneficio.</p>
Comunicación	Capacidad de transmitir la información de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y a la persona que es destinataria de la misma ya sea de forma oral o escrita. Escuchar activamente las propuestas de los demás.	<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>B <input type="checkbox"/></p> <p>C <input type="checkbox"/></p>	<p>Es reconocido por su habilidad para comunicarse de manera clara y concisa. Es un interlocutor confiable en su área de actividad.</p> <p>Es un interlocutor confiable que ayuda a comprender y manejar diferentes reuniones.</p> <p>En ocasiones sus respuestas tanto orales como escritas no son claras y por tanto no son bien interpretadas.</p>
Planificación estratégica	Capacidad para definir prioridades, organizando las tareas, procesos de su unidad, teniendo en cuenta los recursos de los que dispone y distribuyéndolos de manera que	<p>A <input type="checkbox"/></p>	<p>Lleva a cabo la planificación de su unidad, definiendo objetivos y encajándolos en los objetivos de la Administración. Se anticipa a los posibles problemas que puedan surgir estableciendo otras</p>

	puedan alcanzarse los objetivos		<p>alternativas (planificación a largo plazo).</p> <p>B <input type="checkbox"/> Planifica a corto y largo plazo e identifica los medios y recursos necesarios. Soluciona las dificultades de las tareas encomendadas, distingue qué tareas son prioritarias.</p> <p>C <input type="checkbox"/> Conoce los procedimientos más habituales para desempeñar su trabajo de un modo ordenado y secuencial y los aplica.</p>
Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Actuando en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, actuando con honestidad incluso en situaciones difíciles. Las acciones son coherentes con lo que dice.	<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>B <input type="checkbox"/></p> <p>C <input type="checkbox"/></p>	<p>Trabaja con rectitud, con valores por encima de la media. Es un referente en materia de integridad. Sus acciones son congruentes/coherentes con sus dichos.</p> <p>Es una persona abierta y honesta en el trabajo. Reconoce sus errores. Es honrado y da un trato equitativo.</p> <p>Suele expresar sus ideas o intenciones abiertamente. No es una persona coherente con lo que dice y lo que hace. Le cuesta reconocer sus errores.</p>

ANEXO VII SEGUNDO CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GRUPOS/SUBGRUPOS A1/A2 EN PUESTOS DE JEFATURA

Cuestionario de Competencias Específicas de los Grupos/Subgrupos A1/A2 en puestos de jefatura			
Competencia	Definición	Niveles o grados asociados	
Toma de decisiones	Capacidad para actuar con decisión y rapidez, y tomar decisiones aunque puedan ser difíciles o poco populares. Antes de tomar una decisión se asegura de que la información que maneja es válida y completa. Contrasta criterios antes de la toma de decisiones con otros profesionales expertos.	A <input type="checkbox"/>	Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionado la mejor opción. No le cuesta asumir ciertos riesgos.
		B <input type="checkbox"/>	Se preocupa por informarse adecuadamente antes de tomar decisiones para elegir la mejor opción y asumir el menor número de riesgos.
		C <input type="checkbox"/>	Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz. Le cuesta y no le gusta asumir ciertos riesgos.
Planificación y organización	Capacidad para exponer de forma clara y coherente y poder llegar a acuerdos satisfactorios para todos. Definir y planificar el trabajo a corto, medio y largo plazo, teniendo en cuenta las prioridades, las tareas, los procesos y proyectos, ajustándose a los plazos y distribuyendo los recursos, medidas y el seguimiento necesarios para su consecución	A <input type="checkbox"/>	Planifica y organiza las actividades, estableciendo una detallada planificación del trabajo en función de los objetivos y los recursos disponibles. Conoce los medios humanos y materiales de los que dispone. No deja cosas para el último momento.
		B <input type="checkbox"/>	Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, previniendo los posibles imprevistos. Valora diferentes posibilidades antes de adoptar una decisión.
		C <input type="checkbox"/>	Realiza las tareas de forma ordenada y cuidadosa pero sin planificar las actividades y sin aplicar estrategias para minimizar los imprevistos.
Calidad en el trabajo	Excelencia en el trabajo que realiza. Implica tener muchos o suficientes conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.	A <input type="checkbox"/>	Se anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar. Es reconocido por dar consejos y asesoramiento de alta calidad.
		B <input type="checkbox"/>	Se preocupa de mejorar los procedimientos ya existentes y las formas de trabajar y conduce de forma exitosa su puesta en marcha.

		C <input type="checkbox"/>	No le gusta involucra en mejorar los procedimientos y desarrollar nuevas forma de trabajar. Se decanta los procedimientos que se han utilizado siempre.
Desarrollo de personas	Crear un ambiente de trabajo agradable facilitando acciones que favorezcan el aprendizaje y el desarrollo personal. Reconocer el potencial de sus colaboradores.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>	Explica cómo y por qué se hacen las cosas de una determinada manera, asegurándose de que se hayan comprendido bien sus explicaciones. Felicita a sus colaboradores por el trabajo bien hecho. Propone acciones que contribuyen a mejorar los resultados. Dedicar tiempo a explicar cómo se deben realizar los trabajos. Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que pueden ayudar. No crea un ambiente de trabajo agradable que favorece el aprendizaje. No ofrece explicaciones ni da instrucciones que favorezcan el aprendizaje.
Dirección/Empowerment	Capacidad para colaborar y participar en grupos de trabajo para alcanzar unos objetivos comunes, facilitando la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros. Dirigir equipos y conseguir que se contribuya a la consecución de los objetivos de la organización. Fomentar la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.	A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>	Establece objetivos claros de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales aprovechando la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en su trabajo. Fija objetivos y asigna responsabilidades aprovechando los valores individuales de su equipo de modo que mejore el rendimiento del grupo de trabajo. Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la diversidad del equipo.

ANEXO VIII SEGUNDO CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GRUPOS/SUBGRUPOS A1/A2 EN PUESTOS DE JEFATURA

Cuestionario de Competencias Específicas de los Grupos/Subgrupos A1/A2 en puestos base			
Competencia	Definición	Niveles o grados asociados	
Aprendizaje permanente	Se mantiene al día de su conocimiento profesional, actualizando sus conocimientos de acuerdo con la evolución tecnológica y social en la que trabaja. Mantiene una actitud abierta hacia su propio aprendizaje. Posee afán de superación.	A <input type="checkbox"/>	Realiza cursos, jornadas,... relacionados con su conocimiento profesional que puedan completar su formación. Se actualiza sobre los contenidos teóricos y prácticos en el ámbito de sus competencias. Aplicando con éxito los conocimientos adquiridos.
		B <input type="checkbox"/>	Participa en las actividades formativas recomendadas y aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales.
		C <input type="checkbox"/>	Participa en los planes formativos, rechazando acudir o participar en jornadas y cursos relacionados con temas de su área y de su trabajo.
Gestión de equipos de trabajo	Colaborar y participar en grupos de trabajo, facilitando la integración de las personas en el equipo con el fin de alcanzar unos objetivos comunes, compartiendo recursos e información.	A <input type="checkbox"/>	Facilita la integración de las personas en el equipo de trabajo promoviendo el conocimiento y el respeto entre sus miembros.
		B <input type="checkbox"/>	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.
		C <input type="checkbox"/>	No facilita la integración de las personas en el equipo de trabajo. Actúa de forma independiente.
Orientación a la calidad	Realizar el trabajo buscando conseguir los mejores resultados con la máxima calidad y el menor coste, proporcionando un servicio seguro y fiable, de acuerdo con su grado de responsabilidad.	A <input type="checkbox"/>	Posee un amplio conocimiento de su trabajo y lo comparte con su equipo. Pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a medir la calidad.
		B <input type="checkbox"/>	Facilita el intercambio del conocimiento de todos sus colaboradores, manteniendo informado a todo el equipo con el fin de poder actuar con eficacia en los contextos cambiantes de la organización.

		C <input type="checkbox"/>	Trabaja orientado a cumplir los objetivos, pero sin preocuparse por controlar la calidad de sus colaboradores, ni promover el intercambio de conocimientos.
Orientación al usuario del servicio	Capacidad para atender las solicitudes, consultas, quejas de los ciudadanos con amabilidad y disposición a ayudar.	A <input type="checkbox"/>	Se asegura de conocer las expectativas y de que estas sean satisfechas adecuadamente (siempre en el ámbito de su área de trabajo)/Se muestra proactivo para atender con rapidez al usuario y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer las necesidades del usuario.
		B <input type="checkbox"/>	Ejecuta las acciones que se requieren para lograr la satisfacción del usuario/identifica las necesidades del usuario, en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticar la necesidad y plantear soluciones adecuadas.
		C <input type="checkbox"/>	Da respuesta y soluciona los problemas que puedan presentar los usuarios del servicio/actúa a partir de las peticiones de los usuarios ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente y es cortés.
Capacidad de decisión	Capacidad para mostrar un grado de responsabilidad en la toma de decisiones en ausencia del superior jerárquico.	A <input type="checkbox"/>	Asume la responsabilidad de la toma de decisiones en ausencia de su superior, asumiendo los riesgos.
		B <input type="checkbox"/>	Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.
		C <input type="checkbox"/>	En situaciones de ausencia del superior jerárquico no demuestra iniciativa ante los problemas ni asume la toma de decisiones

ANEXO IX SEGUNDO CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GRUPOS/SUBGRUPOS C1 EN PUESTOS DE JEFATURA

Cuestionario de Competencias Específicas de los Grupos/Subgrupos C1 en puestos de jefatura			
Competencia	Definición	Niveles o grados asociados	
Aprendizaje permanente	Se mantiene al día de su conocimiento profesional, actualizando sus conocimientos de acuerdo con la evolución tecnológica y social en la que trabaja. Mantiene una actitud abierta hacia su propio aprendizaje. Posee afán de superación.	A <input type="checkbox"/>	Realiza cursos, jornadas,... relacionados con su conocimiento profesional que puedan completar su formación. Se actualiza sobre los contenidos teóricos y prácticos en el ámbito de sus competencias. Aplicando con éxito los conocimientos adquiridos.
		B <input type="checkbox"/>	Participa en las actividades formativas recomendadas y aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales.
		C <input type="checkbox"/>	Participa en los planes formativos, rechazando acudir o participar en jornadas y cursos relacionados con temas de su área y de su trabajo.
Uso de las nuevas tecnologías	Capacidad de utilización de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, sacando el mayor partido para el desempeño de su trabajo, optimizando los recursos y consiguiendo una mayor calidad en el servicio.	A <input type="checkbox"/>	Muestra interés y saca el mayor partido al uso de las nuevas tecnologías que utiliza asiduamente para el desempeño de su trabajo.
		B <input type="checkbox"/>	Posee conocimientos adecuados para desarrollar su trabajo de manera óptima de acuerdo con el uso de las nuevas tecnologías.
		C <input type="checkbox"/>	Posee conocimientos básicos para la utilización de las nuevas tecnologías. No se preocupa por ampliar esos conocimientos.
Gestión de equipos de trabajo	Colaborar y participar en grupos de trabajo, facilitando la integración de las personas en el equipo con el fin de alcanzar unos objetivos comunes, compartiendo recursos e información.	A <input type="checkbox"/>	Facilita la integración de las personas en el equipo de trabajo promoviendo el conocimiento y el respeto entre sus miembros.
		B <input type="checkbox"/>	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.
		C <input type="checkbox"/>	No facilita la integración de las personas en el equipo de trabajo. Actúa de forma independiente.

Cooperación	Capacidad de poder equilibrar y cooperar en las relaciones entre el jefe y el resto del equipo, facilitando así el cumplimiento de los objetivos comunes, compartir el liderazgo y apoyar a otras personas, habilidad para presentar ideas y soluciones y escuchar las ideas de los demás	<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>B <input type="checkbox"/></p> <p>C <input type="checkbox"/></p>	<p>Alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene una sólida reputación profesional y genera confianza.</p> <p>Comprende la necesidad de que todas las personas colaboren unas con otras para mejorar la consecución de los objetivos comunes.</p> <p>Tiene disposición para realizar todo aquello no esté dentro de sus obligaciones específicas.</p>
Capacidad de aprendizaje	Está asociado a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con incorporaciones de nuevos modelos, métodos, nuevas conductas, nuevos protocolos, nuevas instrucciones	<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>B <input type="checkbox"/></p> <p>C <input type="checkbox"/></p>	<p>Tiene una gran capacidad de aprender, de asimilar y de incorporar los nuevos modelos a la vida profesional.</p> <p>Tiene una buena capacidad para aprender, asimilando los nuevos conocimientos de manera correcta, pudiendo incorporar los nuevos modelos a su vida profesional.</p> <p>Tiene escasa capacidad para aprender, se limita a realizar el trabajo aprendido.</p>

ANEXO X SEGUNDO CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GRUPOS/SUBGRUPOS C2 EN PUESTOS DE JEFATURA

Formulario de Competencias Específicas de los Grupos/Subgrupos C2 en puestos de jefatura			
Competencia	Definición	Niveles o grados asociados	
Uso de las nuevas tecnologías	Capacidad de utilización de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, sacando el mayor partido para el desempeño de su trabajo, optimizando los recursos y consiguiendo una mayor calidad en el servicio.	A <input type="checkbox"/>	Muestra interés y saca el mayor partido al uso de las nuevas tecnologías que utiliza asiduamente para el desempeño de su trabajo.
		B <input type="checkbox"/>	Posee conocimientos adecuados para desarrollar su trabajo de manera óptima de acuerdo con el uso de las nuevas tecnologías.
		C <input type="checkbox"/>	Posee conocimientos básicos para la utilización de las nuevas tecnologías. No se preocupa por ampliar esos conocimientos.
Aprendizaje permanente	Se mantiene al día de su conocimiento profesional, actualizando sus conocimientos de acuerdo con la evolución tecnológica y social en la que trabaja. Mantiene una actitud abierta hacia su propio aprendizaje. Posee afán de superación.	A <input type="checkbox"/>	Realiza cursos, jornadas,... relacionados con su conocimiento profesional que puedan completar su formación. Se actualiza sobre los contenidos teóricos y prácticos en el ámbito de sus competencias. Aplicando con éxito los conocimientos adquiridos.
		B <input type="checkbox"/>	Participa en las actividades formativas recomendadas y aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales.
		C <input type="checkbox"/>	Participa en los planes formativos, rechazando acudir o participar en jornadas y cursos relacionados con temas de su área y de su trabajo.
Capacidad de aprendizaje	Está asociado a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con incorporaciones de nuevos modelos, métodos, nuevas conductas, nuevos protocolos, nuevas instrucciones.	A <input type="checkbox"/>	Tiene una gran capacidad de aprender, de asimilar y de incorporar los nuevos modelos a la vida profesional.
		B <input type="checkbox"/>	Tiene una buena capacidad para aprender, asimilando los nuevos conocimientos de manera correcta, pudiendo incorporar los nuevos modelos a su vida profesional.
		C <input type="checkbox"/>	Tiene escasa capacidad para

			aprender, se limita a realizar el trabajo aprendido.
Gestión de equipos de trabajo	Colaborar y participar en grupos de trabajo, facilitando la integración de las personas en el equipo con el fin de alcanzar unos objetivos comunes, compartiendo recursos e información.	<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>B <input type="checkbox"/></p> <p>C <input type="checkbox"/></p>	<p>Facilita la integración de las personas en el equipo de trabajo promoviendo el conocimiento y el respeto entre sus miembros.</p> <p>Mantiene buenas relaciones con sus compañeros compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.</p> <p>No facilita la integración de las personas en el equipo de trabajo. Actúa de forma independiente.</p>
Capacidad de decisión	Capacidad para mostrar un grado de responsabilidad en la toma de decisiones en ausencia del superior jerárquico.	<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>B <input type="checkbox"/></p> <p>C <input type="checkbox"/></p>	<p>Asume la responsabilidad de la toma de decisiones en ausencia de su superior, asumiendo los riesgos.</p> <p>Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.</p> <p>En situaciones de ausencia del superior jerárquico no demuestra iniciativa ante los problemas ni asume la toma de decisiones.</p>

ANEXO XI SEGUNDO CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GRUPOS/SUBGRUPOS C1 EN PUESTOS BASE

Formulario de Competencias Específicas de los Grupos/Subgrupos C1 en puestos base			
Competencia	Definición	Niveles o grados asociados	
Colaboración en el trabajo en equipo	Capacidad de formar parte de un equipo de trabajo con la intención de cooperar y colaborar con otros, compartiendo información y ayudando al equipo a centrarse en los objetivos	A <input type="checkbox"/>	Se integra en el equipo cooperando, compartiendo información y colaborando para conseguir los objetivos.
		B <input type="checkbox"/>	Comparte información y trabaja en equipo. Es flexible.
		C <input type="checkbox"/>	Explicita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.
Formación	Capacidad referida al aprendizaje continuo, al deseo de ampliar y tener la información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se mueve (información y registro, recursos humanos, gestión económica, etc.). Asimilar la información y aplicarla a nuevos conceptos. Mostrar una actitud flexible y abierta a la formación. Tiene que ver con la implantación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC's).	A <input type="checkbox"/>	Muestra mucho interés por adquirir habilidades, conceptos, nuevos conocimientos, procedimientos o actitudes necesarias para mejorar el desempeño de su trabajo mediante la formación continua y permanente. Teniendo en cuenta la formación relacionada con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
		B <input type="checkbox"/>	Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos relacionados con su trabajo y con la implantación de las nuevas tecnologías.
		C <input type="checkbox"/>	Solicita y acude a cursos de formación, tanto continúa como permanente, aunque no tenga relación con su trabajo.
Atención al cliente	Cumplir con las expectativas del usuario demostrando un compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionando soluciones efectivas para la solución del mismo.	A <input type="checkbox"/>	Identifica las necesidades del usuario, anticipándose a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Muestra inquietud por satisfacer las necesidades del usuario.
		B <input type="checkbox"/>	Actúa a partir de las peticiones de los usuarios ofreciendo respuestas estándar. Plantea las soluciones adecuadas.
		C <input type="checkbox"/>	Tiene escaso deseo de identificar las necesidades de los clientes y de atender con rapidez y satisfacer

			sus necesidades.
Habilidades de comunicación	Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, de forma clara y comunicando la verdad, esta competencia lo que genera es seguridad y confianza en los que le rodean.	<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>B <input type="checkbox"/></p> <p>C <input type="checkbox"/></p>	<p>Expresa conceptos e ideas de forma efectiva de acuerdo con las exigencias del puesto de trabajo. Expresándose de forma coherente y fluida de manera que logra comunicar la información de forma eficiente.</p> <p>Es capaz de decir lo que quiere decir y cómo quiere decirlo. Adaptándose a la situación de la otra persona y sabiendo interpretar la posible respuesta de su interlocutor. Adapta la comunicación a las necesidades de su interlocutor.</p> <p>Capacidad básica/lenguaje básico para expresar pensamientos o información de manera comprensible. Sus mensajes no siempre son comprendidos claramente.</p>
Escucha activa	Capacidad y disposición para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación. Capacidad para escuchar y entender los pensamientos y preocupaciones de los demás aunque no se expresen o se expresen parcialmente.	<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>B <input type="checkbox"/></p> <p>C <input type="checkbox"/></p>	<p>Crea un clima de confianza y cercanía. Tiene consideración y actúa con amabilidad hacia las personas con quienes habla, esta consideración la demuestra con hechos como: valorar lo que dicen, prestarles atención etc. No interrumpe a la persona que le está hablando y presta atención a lo que le está diciendo y también a sus gestos. Muestra una buena disposición a escuchar a los demás.</p> <p>Demuestra que está prestando atención, sin hacer hipótesis ni suposiciones, no interrumpe, solo lo hace en caso de no entender algo. Hace sentir que la persona se siente escuchada.</p> <p>Quiere hablar primero y expresar su punto de vista a toda costa, se centra en la idea de lo que quiere transmitir y no en lo que le están diciendo. Interrumpe sin esperar que la otra persona le dé la oportunidad de expresarse. Da su opinión y cuenta sus propios</p>

			problemas porque cree que es la mejor manera de ayudar.
--	--	--	---

ANEXO XII SEGUNDO CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GRUPOS/SUBGRUPOS C2 EN PUESTOS BASE

Formulario de Competencias Específicas de los Grupos/Subgrupos C2 en puestos base			
Competencia	Definición	Niveles o grados asociados	
Colaboración en el trabajo en equipo	Capacidad de formar parte de un equipo de trabajo con la intención de cooperar y colaborar con otros, compartiendo información y ayudando al equipo a centrarse en los objetivos.	A <input type="checkbox"/>	Se integra en el equipo cooperando, compartiendo información y colaborando para conseguir los objetivos.
		B <input type="checkbox"/>	Comparte información y trabaja en equipo. Es flexible.
		C <input type="checkbox"/>	Explicita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.
Atención al cliente	Cumplir con las expectativas del usuario demostrando un compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionando soluciones efectivas para la solución del mismo.	A <input type="checkbox"/>	Identifica las necesidades del usuario, anticipándose a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Muestra inquietud por satisfacer las necesidades del usuario.
		B <input type="checkbox"/>	Actúa a partir de las peticiones de los usuarios ofreciendo respuestas estándar. Plantea las soluciones adecuadas.
		C <input type="checkbox"/>	Tiene escaso deseo de identificar las necesidades de los clientes y de atender con rapidez y satisfacer sus necesidades.
Formación	Capacidad referida al aprendizaje continuo, al deseo de ampliar y tener la información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se mueve (información y registro, recursos humanos, gestión económica, etc.). Asimilar la información y aplicarla a nuevos conceptos. Mostrar una actitud flexible y abierta a la formación. Tiene que ver con la implantación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC's).	A <input type="checkbox"/>	Muestra mucho interés por adquirir habilidades, conceptos, nuevos conocimientos, procedimientos o actitudes necesarias para mejorar el desempeño de su trabajo mediante la formación continua y permanente. Teniendo en cuenta la formación relacionada con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
		B <input type="checkbox"/>	Muestra interés por adquirir nuevos conocimientos relacionados con su trabajo y con la implantación de las nuevas tecnologías.
		C <input type="checkbox"/>	Solicita y acude a cursos de formación, tanto continúa como

			permanente, aunque no tenga relación con su trabajo.
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente ante determinadas situaciones cuando el superior jerárquico se encuentra ausente, llevando a cabo acciones que contribuyan a su solución.	<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>B <input type="checkbox"/></p> <p>C <input type="checkbox"/></p>	<p>Se anticipa a las situaciones, actuando para evitar problemas, creando oportunidades y minimizando los problemas. Posee agilidad ante los cambios.</p> <p>Toma decisiones, actúa con rapidez y decididamente, cuando lo normal sería esperar a la decisión del superior jerárquico.</p> <p>Aborda oportunidades o problemas, aunque en ocasiones prefiere esperar, analizar y ver si el problema se resuelve solo.</p>
Capacidad de análisis	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad y teniendo en cuenta los factores de calidad y eficiencia.	<p>A <input type="checkbox"/></p> <p>B <input type="checkbox"/></p> <p>C <input type="checkbox"/></p>	<p>Tiene mucha capacidad para realizar análisis lógicos, identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.</p> <p>Capacidad de analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes y estableciendo relación entre ellos.</p> <p>Nula o pobre capacidad para el análisis y la identificación de problemas y la coordinación de datos relevantes.</p>

ANEXO XIII Segunda carta de invitación a participar en el proyecto

Estimad@s compañer@s.

Soy Pilar Alemany, y como ya os expliqué en la primera carta de invitación al proyecto de investigación para mi Trabajo de Fin de Grado (en adelante, TFG), con el que concluiré mis estudios de Grado en Gestión y Administración Pública, el proyecto constaba de dos fases.

En la primera fase se presentaban dos cuestionarios, uno con un listado de competencias genéricas para elegir aquellas que considerábais que son clave o más relevantes, y que debería poseer todo el personal al servicio de la Administración de la Generalitat para el desarrollo de su trabajo, y otro cuestionario con un listado de competencias específicas, que son aquellas que se consideran clave o más relevantes y que deberían poseer los ocupantes del grupo/subgrupo al que pertenece el encuestado.

Una vez analizados los datos de la primera fase, en la segunda os presento las competencias que han obtenido la mayor puntuación; estas competencias tienen unos niveles de comportamiento asociados.

Los niveles de comportamiento asociado a cada competencia son los siguientes:

- **Nivel o grado A:** es el grado máximo de nivel de desempeño de una competencia. Excelente.
- **Nivel o grado B:** es el grado de aquellas personas que tienen un buen nivel de desarrollo de la competencia. Bueno
- **Nivel o grado C:** grado o nivel mínimo necesario en el desarrollo de la competencia. Regular y en ocasiones insatisfactorio.

Se solicita elegir en qué grado o nivel, de los 3 que se proponen, considera el encuestado que debe poseer cada competencia (para ello podéis marcar con un cruz o marcar en negrita el nivel o grado que consideréis conveniente).

Es muy importante tener en cuenta que **no siempre se debe de exigir la competencia en el nivel más alto**. Cumplir un nivel o u otro de la competencia está en consonancia con el grupo/subgrupo al que se pertenece y las responsabilidades que se tienen.

Un saludo y muchas gracias por vuestra colaboración.