

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA



Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Grado en Gestión y Administración Pública

LOS ROLES DE LOS ALUMNOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO. ELABORACIÓN DE UN DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE PUESTOS TIPO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Trabajo de Fin de Grado

PRESENTADO POR:

Laura Bertó Ortolá

DIRIGIDO POR:

Dra.Dña. María Eugenia Babiloni Griñon

VALENCIA, ABRIL 2016

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. RESUMEN	5
1.2. OBJETIVOS	6
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.3. ESTRUCTURA DOCUMENTAL.....	7
2. SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1. COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN Y EN LA UNIVERSIDAD	9
2.2. ASIGNATURA DE RECURSOS HUMANOS	10
2.2.1. EL PORTAFOLIO	12
3. METODOLOGÍA	14
3.1. EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	14
3.1.1. COMPETENCIA: CONCEPTO	14
3.1.2. EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	17
3.2. EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	21
3.2.1. EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	21
3.2.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	26
3.3. PERFIL COMPETENCIAL.....	27
4. ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	30
5. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	75
5.1. ANÁLISIS DE PUESTOS TIPO	76
5.2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO TIPO	79
6. ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL.....	91
7. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO	96
7.1. CONCLUSIONES SOBRE LA SITUACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO: EL PORTAFOLIO..	96
7.2. CONCLUSIONES SOBRE LA ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	97
7.3. CONCLUSIONES SOBRE EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS TIPO.....	97
7.4. CONCLUSIONES SOBRE LA ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL.....	98
7.5. LINEA DE TRABAJO FUTURO	99
BIBLIOGRAFÍA	100

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO DEL ICEBERG.....	15
FIGURA 2: CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN SU DIFICULTAD DE DETECCIÓN.....	16
FIGURA 3: ETAPAS DE ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	18
FIGURA 4: ETAPAS DEL ANÁLISIS DEL PUESTO. FUENTE: ELABORACION PROPIA.....	22
FIGURA 5: HERRAMIENTAS DE LOS TIPOS DE PERFILES DE COMPETENCIAS.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: COMPETENCIAS TRANSVERSALES DE LA ASIGNATURA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	11
TABLA 2: EVALUACIÓN DE LA ASIGNATURA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS..	12
TABLA 3: COMPETENCIAS GENERALES DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.	20
TABLA 4: COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	20
TABLA 5: FINALIDADES DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.....	23
TABLA 6: COMPARACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS DE LA UPV Y DEL TRABAJO.....	34
TABLA 7: COMPETENCIAS GENERALES INCLUIDAS EN EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.	38
TABLA 8: COMPETENCIA GENERAL: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO.	39
TABLA 9: COMPETENCIA GENERAL: AUTOCONTROL.....	40
TABLA 10: COMPETENCIA GENERAL: CALIDAD DE TRABAJO.	41
TABLA 11: COMPETENCIA GENERAL: COMPROMISO.....	42
TABLA 12: COMPETENCIA GENERAL: EMPODERAMIENTO.....	43
TABLA 13: COMPETENCIA GENERAL: FLEXIBILIDAD.....	44
TABLA 14: COMPETENCIA GENERAL: APRENDIZAJE Y APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS.....	45
TABLA 15: COMPETENCIA GENERAL: INICIATIVA.....	46
TABLA 16: COMPETENCIA GENERAL: INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD.....	47
TABLA 17: COMPETENCIA GENERAL: RESPONSABILIDAD.....	48
TABLA 18: COMPETENCIA GENERAL: HONESTIDAD.	49
TABLA 19: COMPETENCIA GENERAL: TRABAJO EN EQUIPO..	50
TABLA 20: COMPETENCIA GENERAL: COMUNICACIÓN.	51
TABLA 21: COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL LÍDER.....	52
TABLA 22: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL LÍDER: LIDERAZGO.....	53
TABLA 23: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL LÍDER: DELEGACIÓN.....	54
TABLA 24: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL LÍDER: DESARROLLO DEL EQUIPO	55
TABLA 25: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL LÍDER: EMPODERAMIENTO.....	56
TABLA 26: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL LÍDER: INICIATIVA.	57
TABLA 27: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL LÍDER: INTEGRIDAD.....	58
TABLA 28: COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL SECRETARIO.	59
TABLA 29: COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL SECRETARIO: CALIDAD DE TRABAJO.	60
TABLA 30: COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL SECRETARIO: CAPACIDAD DE ENTENDER A LAS DEMÁS PERSONAS.....	61
TABLA 31: COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL SECRETARIO: CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN....	62
TABLA 32: COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL SECRETARIO: COLABORACIÓN.....	63
TABLA 33: COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL SECRETARIO: COMUNICACIÓN.....	64
TABLA 34: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL SECRETARIO: HABILIDAD ANALÍTICA.	65
TABLA 35: COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL PORTAVOZ.....	66
TABLA 36: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL PORTAVOZ: ALTA ADAPTABILIDAD-FLEXIBILIDAD.	67
TABLA 37: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL PORTAVOZ: CONFIANZA EN SI MISMO/A.	67
TABLA 38: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL PORTAVOZ: PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD.....	68
TABLA 39: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL PORTAVOZ: MODALIDADES DE CONTACTO..	69
TABLA 40: COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL VOCAL.....	70
TABLA 41: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL VOCAL: ALTA ADAPTABILIDAD-FLEXIBILIDAD.....	70
TABLA 42: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL VOCAL: COMUNICACIÓN.....	71
TABLA 43: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL VOCAL: CONFIANZA EN SI MISMO/A.....	72
TABLA 44: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL VOCAL: AUTOCONTROL.....	73
TABLA 45: COMPETENCIA ESPECIFICA DEL VOCAL: MODALIDADES DE CONTACTO.....	74
TABLA 46: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DEL LÍDER.....	81
TABLA 47: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DEL SECRETARIO/A.....	84
TABLA 48: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DEL PORTAVOZ.....	87
TABLA 49: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DEL VOCAL.	90
TABLA 50: PERFIL COMPETENCIAL DEL LÍDER.....	92
TABLA 51: PERFIL COMPETENCIAL DEL SECRETARIO/A.....	93
TABLA 52: PERFIL COMPETENCIAL DEL PORTAVOZ.....	94
TABLA 53: PERFIL COMPETENCIAL DEL VOCAL.....	95

1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

Un Portafolio es un método de enseñanza, aprendizaje y evaluación que consiste en la realización de distintas actividades por parte del estudiante a través del cual se puede evaluar sus capacidades en la materia de estudio.

En cada portafolio existe un rol para cada componente del grupo, que se entiende como Puesto tipo dentro del equipo de trabajo.

Por todo lo anterior, el presente trabajo tiene como finalidad la elaboración de un diccionario de competencias y análisis y definición de puestos tipo para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo.

Para ello, en primer lugar es necesario conocer la asignatura de Gestión de Recursos Humanos y más profundamente una parte de la evaluación, el portafolio, desarrollado en la situación actual de este trabajo. Además es inevitable hacer una breve explicación de cómo se han introducido las competencias en la universidad, una de las bases de este trabajo.

En segundo lugar, se explica la metodología utilizada para llevar a cabo el trabajo empezando con el Diccionario de Competencias, desarrollando el concepto de competencia, los tipos de competencias utilizadas, así como la definición del diccionario y sus características; a continuación, se define el concepto de Análisis y Descripción de puestos de trabajo, las fases del proceso y las herramientas existentes para su elaboración; para finalizar, se define el concepto de Perfil Competencial y los distintos perfiles que existen.

Por último, se da paso a la elaboración del Diccionario de Competencias, el cual recoge todas las competencias necesarias para el equipo de trabajo además de hacer una comparativa con las competencias que los graduados de la Universidad Politécnica de Valencia deben haber adquirido al terminar el grado ; por otro lado, se elabora el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para conocer en profundidad cada puesto

tipo del equipo de trabajo a través de la información recogida previamente. Una vez elaborados el Diccionario de Competencias y el Análisis y Descripción de puestos de trabajo se dará paso a la elaboración del Perfil Competencial de cada puesto tipo gracias a la información recogida por ambas metodologías.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de este trabajo consiste en la elaboración de un Diccionario de Competencias además de un Análisis y Descripción de puestos tipo para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo, en este caso, del grupo formado para la realización del portafolio de la asignatura de Gestión de Recursos Humanos.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para conseguir el objetivo, mencionado en el apartado anterior, se han establecido los objetivos específicos siguientes:

- Analizar la situación del equipo de trabajo, en este caso del grupo del portafolio.
- Identificar las competencias necesarias para el grupo en general y cada Rol en particular. Realizar un Diccionario de Competencias.
- Realizar un Análisis y Descripción de puestos tipo, analizando más minuciosamente cada Rol.
- Realizar el Perfil Competencial de cada Rol.

Una vez conseguidos los objetivos específicos se consigue el objetivo general, que es la elaboración del Perfil Básico o Perfil Competencial de cada puesto tipo, para adaptar a cada persona en el rol adecuado y así mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.

1.3. ESTRUCTURA DOCUMENTAL

A continuación, se va a llevar a cabo un breve resumen de la estructura del trabajo de cada uno de los capítulos que se compone el índice.

- **Capítulo 1 : Introducción.** Se realiza un breve resumen dando una visión general del trabajo, además, se establece el objetivo general y los objetivos específicos.
- **Capítulo 2: Situación actual:** En este capítulo se realiza una breve explicación de cómo se han introducido las competencias en el método de enseñanza de la universidad. Se da una visión general del funcionamiento de la asignatura de Gestión de Recursos Humanos y se explica detalladamente El Portafolio.
- **Capítulo 3: Metodología:** Se define en primer lugar el Diccionario de Competencias, punto clave de este trabajo. Se trata el concepto del término Competencia así como sus distintos tipos, las fases de elaboración del diccionario y la metodología utilizada.

En segundo lugar, se describe el Análisis y Descripción de puestos tipo, distinguiendo el análisis, primera etapa, y la descripción como segunda etapa.

Para finalizar, se define el concepto de Perfil Competencial y cada uno de los tipos existentes.

- **Capítulo 4: Elaboración del Diccionario de Competencias:** Se elabora el Diccionario de Competencias dividido por dos tipos, las competencias generales de todo el equipo de trabajo y las competencias específicas de cada rol. Cada una de ellas definidas y con sus respectivos niveles, además, se añade ejemplos asociados de comportamientos positivos y negativos. Se hace una comparativa con las competencias de la Universidad Politécnica de Valencia.

- **Capítulo 5: Análisis y Descripción de puestos de Trabajo:** En primer lugar se hace un análisis detallado de cada rol para posteriormente utilizar esa información y elaborar unas tablas con la descripción de cada puesto tipo.
- **Capítulo 6: Elaboración del Perfil Competencial:** Se elabora el perfil competencia de cada uno de los puestos tipo o roles analizados en los apartados anteriores, definiendo la misión de cada uno y el nivel de desarrollo de cada competencia.
- **Capítulo 7: Conclusiones y trabajo futuro:** Se plantean las conclusiones obtenidas después de realizar el estudio y se proporciona líneas de trabajo futuras.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. COMPETENCIAS EN LA FORMACIÓN Y EN LA UNIVERSIDAD

A lo largo del siglo XX, el conocimiento ha variado sustancialmente su naturaleza y su papel en la sociedad. Este hecho ha provocado un cambio muy profundo en nuestras concepciones sobre formación, instrucción y docencia, y también en la forma de evaluar el aprendizaje.

A partir de la Declaración de Bolonia, todas las titulaciones han dejado de estructurarse a partir de los conocimientos para hacerlo desde las competencias.

El proceso de desarrollo curricular sigue el siguiente itinerario: definición del perfil profesional que se quiere formar, identificación de su «rol» y funciones y competencias que lleva asociadas, análisis de los contextos en que se tendrán que aplicar y generación de estrategias de aprendizaje y de evaluación que permitan su desarrollo.

El enfoque por competencias exige un tipo de evaluación diferente: se trata de una evaluación dinámica, una evaluación que sitúa la acción en el contexto, e incluye el saber, el saber hacer, el ser y el saber estar. Requiere que el alumnado se implique, planifique, desarrolle, comunique y argumente las tareas y estas sean cercanas a la realidad o lo más reales posible.

La Universidad Politécnica de Valencia, ha definido un perfil constituido por las trece Competencias Transversales que debe adquirir un graduado, las cuales se han desarrollado en el punto “4. *Elaboración del diccionario de competencias*”. Se puede diferenciar dos líneas para incorporar las competencias transversales UPV¹ a los estudios: a través de los propios planes de estudios realizando el seguimiento del progreso de los estudiantes a través de materias/ asignaturas seleccionadas; mediante el Trabajo de Final de Grado o a través de actividades extracurriculares.

¹ UPV: sigla que significa Universidad Politécnica de Valencia.

El marco general de evaluación de las competencias, atendiendo a las tres vías planteadas y complementarias entre sí, se estructura en torno a tres ejes:

- Evidencias de trabajo y de aprendizaje, recogidas a través de las materias/asignaturas consideradas punto de control. Para facilitar esta tarea, la UPV proporcionará un banco con recursos relacionados con cada una de las trece Competencias Transversales.
- Valoración del nivel de logro de cada competencia en los TFG²/TFM³, como momento importante de integración de los aprendizajes. Esta evaluación se lleva a cabo a través de cuestionarios, ya definidos con tal fin, integrados en la aplicación de los TFG/TFM.
- Evidencias de aprendizaje de cada una de las competencias que la UPV considere que resultan relevantes para que puedan ser reconocidas institucionalmente y acreditadas. Se constituirán un mecanismo de jurisprudencia donde se irán analizando y sumando todas las posibles iniciativas.

2.2. ASIGNATURA DE RECURSOS HUMANOS

La asignatura de Gestión de Recursos Humanos se imparte en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas, más concretamente en el Grado en Gestión y Administración Pública, es una asignatura de carácter semestral de 6 créditos.

Tiene como **objetivo** dar a conocer y profundizar en el sistema integrado de gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones públicas y privadas.

Tiene como **competencias**:

² TFG: sigla que significa Trabajo Final de grado.

³ TFM: sigla que significa Trabajo Final de Máster.

- Ser capaz de gestionar la información
- Ser capaz de planificar eficientemente el trabajo
- Comunicarse de forma oral y escrita en su lengua nativa
- Aportar soluciones creativas en la resolución de problemas
- Aprender autónomamente
- Compromiso ético en el trabajo
- Conocer los sistemas de organización, planificación y gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas
- Resolver con acierto problemas multidisciplinares
- Ser capaz de aplicar los conocimientos a la práctica
- Conocer los distintos regímenes de empleo público

La asignatura de Gestión de Recursos Humanos también ha desarrollado las **competencias transversales** que deberían adquirir los alumnos al finalizar la asignatura.

(01) Comprensión e integración	(02) Aplicación y pensamiento práctico
(03) Análisis y resolución de problemas	(06) Trabajo en equipo y liderazgo
(07) Responsabilidad ética, medioambiental y profesional	(08) Comunicación efectiva
(09) Pensamiento crítico	(10) Conocimiento de problemas contemporáneos
(11) Aprendizaje permanente	(12) Planificación y gestión del tiempo

Tabla 1: Competencias transversales de la asignatura Gestión de Recursos Humanos.
Fuente: Elaboración propia.

La **evaluación** se divide en los siguientes porcentajes:

Tipo	Descripción	Actos	Peso
Examen oral	Método imprescindible para medir los objetivos educativos que tiene que ver con la expresión oral.	1	5%
Pruebas objetivas (tipo test)	Examen escrito estructurado con diversas preguntas o ítems en los que el alumno no elabora la respuesta; sólo ha de señalarla o completarla con elementos muy precisos.	2	70%
Trabajo académico	Desarrollo de un proyecto que puede ir desde trabajos breves y sencillos hasta trabajos amplios y complejos propios de últimos cursos y de tesis doctorales.	1	5%
Portafolio	Conjunto documental elaborado por un estudiante que muestra la tarea realizada durante el curso en una materia determinada.	1	20%

Tabla 2: Evaluación de la asignatura Gestión de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia.

Este trabajo se ha basado en la parte del portafolio que ocupa el 20% de la nota final, el cual se desarrolla más minuciosamente en el apartado siguiente.

2.2.1. EL PORTAFOLIO

La carpeta o **portafolio** de trabajo, es el instrumento donde se recogen los trabajos o productos de los alumnos/as relacionados con las habilidades y conocimientos que se han propuesto en las tareas durante el curso. La carpeta la completa el propio alumnado con su grupo de trabajo durante todo el curso. En cada tarea asignada por el profesor-tutor se hará un acta donde constará el nombre de la práctica a realizar, la fecha y los componentes del grupo de trabajo que han asistido ese día a clase para realizarla. Los profesores-tutores revisarán los portafolios y evaluará al estudiante.

El portafolio es una evidencia de la autorreflexión. Se trata de una evaluación que se basa en las ejecuciones que el alumnado puede realizar. La carpeta permite que se estructuren las tareas que van a ser objeto de evaluación, aplicar una información

previa, construir respuestas y explicar el proceso que le ha llevado a la elección de una determinada respuesta.

En la asignatura de Gestión de Recursos Humanos se ha formado equipos de trabajo para llevar a cabo el portafolios, en cada equipo habrá cuatro roles: líder, secretario/a, portavoz y vocal, cuyas funciones se desarrollan en el punto *“5.1. Análisis de puestos de trabajo”*

Según Cano (2005) los objetivos de formación del portafolio son los siguientes:

- Diseñar un recurso que permita evaluar los logros de los estudiantes desde una perspectiva constructivista.
- Potenciar el pensamiento reflexivo en los estudiantes.
- Fomentar la implicación de los estudiantes en sus procesos de formación y evaluación.
- Facilitar a los estudiantes la toma de conciencia del progreso realizado.
- Generar un clima que anime a los estudiantes a desarrollar las habilidades de independencia, reflexión y auto-orientación.
- Ayudar a los estudiantes a tomar sus propias decisiones y a responsabilizarse de las mismas.

3. METODOLOGÍA

3.1. EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

3.1.1. COMPETENCIA: CONCEPTO

Según McClelland (1973) las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, desarrollables, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo.

La clave de la teoría de McClelland es que los motivos intrínsecos, conducta que se lleva a cabo de manera frecuente, (base de la competencia) predicen la conducta y los resultados en nuestra vida mejor que ninguna otra variable.

Las competencias son, lo que hacen los mejores en su puesto y están vinculadas a unos motivos intrínsecos, actitudinales y valorativos que permiten esa excelencia. Si somos capaces de identificar que competencias tienen los mejores podremos seleccionar, formar, desarrollar a los miembros del grupo para que se acerquen a dichas competencias y conseguir una mejora en la eficacia de la organización.

Si bien fue David McClelland el propulsor de este concepto seguiremos por la definición de competencia de Spencer y Spencer (1993) “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación “

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

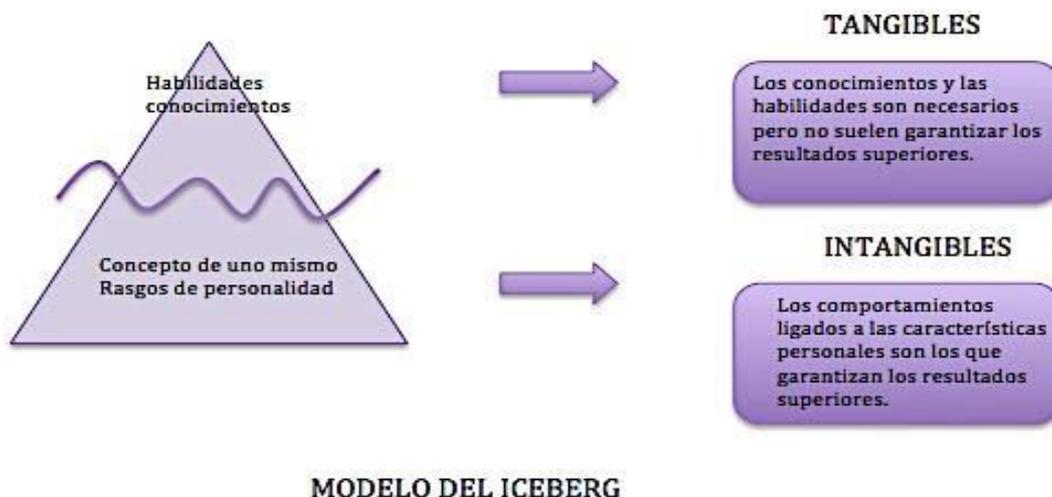
Estándar de efectividad se refiere a que la competencia predice quien hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad.

En suma, las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un periodo de tiempo razonablemente largo”.

Para Spencer y Spencer (1993) son cinco los principales tipos de competencias:

1. **Motivación:** los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “conducen, dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras .
2. **Características:** características físicas y respuestas determinadas frente a distintas situaciones o informaciones.
3. **El concepto de sí mismo:** se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma.
4. **El conocimiento:** constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas.
5. **La habilidad:** conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental.

Varios autores utilizan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las habilidades y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que se encuentran en el núcleo mismo de la personalidad.



MODELO DEL ICEBERG

Figura 1:Modelo del Iceberg.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo del iceberg de Spencer y Spencer (1993).

Los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, siguiendo el modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

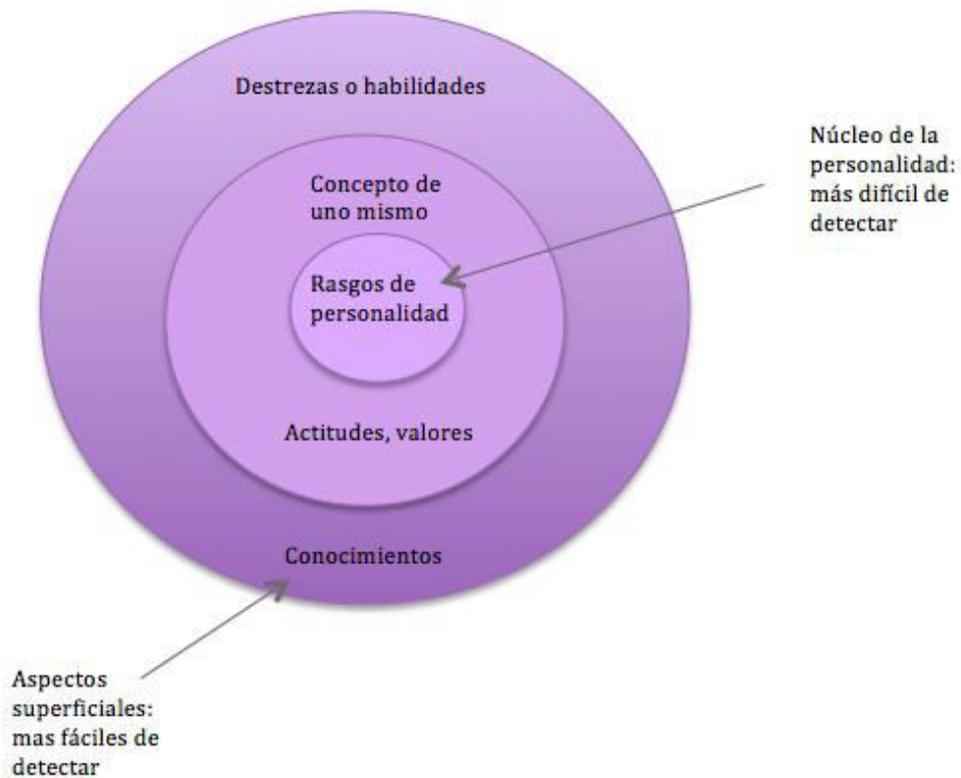


Figura 2: Clasificación de competencias según su dificultad de detección.
Fuente: Elaboración propia a partir de la figura de Spencer y Spencer (1993).

A partir de esta explicación definiremos el concepto de diccionario de competencias.

3.1.2. EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Un **Diccionario de Competencias** es una base de datos donde se recogen las competencias que se requieren en la organización, es un documento interno de cada una, pues las competencias han de estar definidas en función de las estrategias de cada organización. Además no debe ser un diccionario cerrado, por lo que debe estar en constante actualización para adaptarse a los cambios futuros.

Para realizar el Diccionario de Competencias se debe identificar, elegir y definir las competencias que se crean necesarias para desempeñar un puesto de trabajo, relacionadas con la cultura y objetivos del grupo. Cada competencia requiere de una definición de la misma, y se debe especificar los distintos niveles de consecución.

Por tanto, el Diccionario de Competencias en este trabajo tendrá la siguiente estructura:

- **Título de la competencia:** corresponde al nombre de la competencia, y engloba las capacidades que deben tener los ocupantes de un cargo.
- **Definición:** corresponde a una explicación genérica de la competencia.
- **Comportamientos:** se dividirá en ejemplos de comportamientos positivos y negativos adaptados a la competencia.
- **Niveles:** son los comportamientos específicos asociados a la competencia que evidencian la presencia de la competencia en la persona, se desarrollará de mayor a menor grado.

En cuanto a la estructura del Diccionario de Competencias, este recoge la descripción, comportamientos y niveles de las competencias identificadas. En este trabajo distinguimos dos tipos: **competencias genéricas o corporativas y competencias específicas.**

Se entiende por **competencias genéricas o corporativas** aquellas competencias importantes para todas las personas del grupo. Son competencias que el grupo necesita/exige en sus componentes para lograr sus objetivos. Están relacionadas con los valores y cultura de la organización.

Las **competencias específicas** son las que se realizan con el propio trabajo, función o actividad dentro del grupo. No es necesario que las tengan todas las personas que forman parte del grupo, sino que cada cual debe tener las propias que se requieren en su puesto. En este caso se indican los comportamientos que se requieren para conseguir la máxima eficacia dentro del grupo.

En este trabajo se adaptará el diccionario de competencias al equipo de trabajo del grupo del portafolio, desarrollado en el punto “2.2.1. El Portafolio”.

Para la elaboración del Diccionario de Competencias que se presenta en este trabajo se han seguido las siguientes fases:

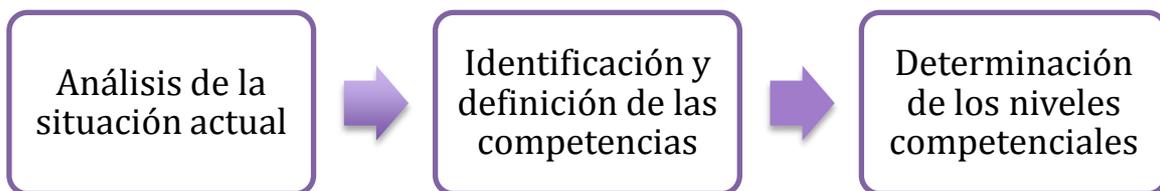


Figura 3: Etapas de elaboración del Diccionario de Competencias.
Fuente: Elaboración propia.

FASE 1: Análisis de la situación actual

Su objetivo es analizar en profundidad la estrategia de la organización, la operativa del grupo, los valores sociales y el modelo de recursos humanos para asegurar la posterior adecuación del modelo a las necesidades estratégicas y operativas de la organización.

FASE 2: Identificación y definición de las competencias.

Se seleccionan las competencias que van a formar parte del diccionario de competencias y se describe el significado que se le va a atribuir a cada una de forma minuciosa para evitar que haya confusiones o errores y de acuerdo con el entorno en el que se tienen que desarrollar. Entre los objetivos de este grupo se encuentran: determinar los diferentes tipos de competencias que existen en el grupo, clasificarlas, homogeneizarlas y definir las para que todos los miembros del grupo puedan interpretar una competencia del mismo modo.

FASE 3: Determinación de los niveles competenciales.

Determinación de los niveles a utilizar y descripción de los mismos para cada competencia. Cada competencia tiene unos niveles de exigencia. Para cada competencia se establecen 4 niveles de desempeño definiendo el significado de cada una a través de ejemplos de conductas observables, así nos ayudará a establecer de forma precisa el nivel competencias.

En este diccionario utilizaremos el modelo de Martha Alles (2013) con un abanico de 4 grados de competencias (A,B,C Y D) en el que el grado D no significa ausencia de competencia sino que esta desarrollada en su nivel mínimo.

A: alto

B: bueno, por sobre el estándar

C: mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido. No indica una subvaloración de la materia

D: insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del puesto, ya que si no es requerida esa competencia para el puesto no será necesario indicar nivel.

Las competencias del diccionario sirven por un lado, para definir los perfiles competenciales de los puestos y por otro, para evaluar a los ocupantes de los mismos en dichas competencias. Así, los perfiles competenciales del puesto se identifican a través del **análisis y descripción del puesto**.

A continuación, se menciona cada una de las competencias que forman parte de cada grupo, generales y específicas, las cuales se desarrollarán en el punto *“4. elaboración del diccionario de competencias”* En primer lugar, las competencias genéricas, a las cuales se les asignará un número a cada una para identificarlas, y en segundo lugar, las competencias específicas, divididas por cada rol.

• **Como Competencias Generales:**

CG01-Adaptabilidad al cambio	CG02-Autocontrol
CG03- Calidad de trabajo	CG04-Compromiso
CG05-Empoderamiento	CG06-Flexibilidad
CG07-Aprendizaje y aplicación de conocimientos	CG08-Iniciativa
CG09-Innovación y creatividad	CG10- Responsabilidad
CG11- Honestidad.	CG12- Trabajo en equipo
CG13-Comunicación	

Tabla 3: Competencias generales del Diccionario de competencias.
Fuente: Elaboración propia.

• **Como Competencias específicas:**

Competencias Específicas: LIDER	
CE01-Liderazgo	CE04- Empoderamiento
CE02-Delegación	CE05-Iniciativa
CE03-Desarrollo del equipo	CE06-Integridad
Competencias Específicas: SECRETARIO/A	
CE07-Calidad del trabajo	CE10-Colaboración.
CE08- Capacidad de entender a las demás personas.	CE11-Comunicación.
CE09- Capacidad de planificación y de organización.	CE12- Habilidad analítica.
Competencias Específicas: PORTAVOZ	
CE13-Alta adaptabilidad-Flexibilidad	CE15- Preocupación por el orden y la claridad.
CE14-Confianza en si mismo/a	CE16- Modalidades de contacto
Competencias Específicas: VOCAL	
CE17- Alta adaptabilidad-Flexibilidad	CE20- Autocontrol.
CE18-Comunicación	CE21- Modalidades de contacto
CE19-Confianza en si mismo	

Tabla 4: Competencias específicas del Diccionario de competencias.
Fuente: Elaboración propia.

3.2. EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

El análisis y descripción de puestos de trabajo según Coopers y Lybrans (1996) es “un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización” En este proceso se puede identificar dos etapas:

- En la primera se **analiza** el puesto a través de una recogida y estudio de la información relevante.
- En la segunda se **describe** el puesto. Refleja el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes del mismo, es decir, los requisitos que se le van a solicitar al trabajador para que lleve a cabo las tareas definidas en el análisis de puestos.

3.2.1. EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

El Análisis de Puestos de Trabajo es una herramienta básica de recursos humanos, que puede definirse como “el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios” (Pereda Marín, 1993).

Por otra parte (Peña Batzan, 1990) completa la definición anterior, ya que para este autor un análisis de puestos de trabajo es “la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales”.

En resumen, un análisis de puestos de trabajo es un proceso de análisis a través del cual se identifican los requerimientos de los puestos: características, habilidades, conocimientos y competencias técnicas y personales que deben tener las personas que

vayan a desempeñar dichos puestos, así como las tareas, funciones y actividades a desempeñar en los mismos.

A todo ello habría que añadir la búsqueda de objetividad en el tratamiento de los puestos y la huida de toda discriminación laboral, en este caso del grupo de trabajo, pues ello es un componente esencial de la neutralidad con la que debe funcionar hacia dentro y hacia fuera este grupo. Es por esta razón que *uniform guidelines (1978)* del gobierno federal estadounidense establece que el análisis de puestos “debe centrarse en las conductas de trabajo y las tareas asociadas a ellas. Si dichas conductas no son observables, el análisis del puesto debería identificar y analizar aquellos aspectos de la conducta que pueden ser observados y los productos comprobables derivados de aquella”

En el proceso de desarrollo del análisis de puestos se identifica una serie de etapas:

1. Definición de los objetivos del análisis: se determina el ámbito de análisis, se identifican los objetivos y los puestos que van a ser objeto de estudio.
2. Obtención de la información: se define la información que se necesita para el análisis y se escoge el método de recogida de dicha información.
3. Análisis de los datos: la información recogida en la etapa anterior es analizada con ayuda de las diferentes técnicas del análisis de puestos de trabajo.
4. Descripción de los datos: se recoge toda la información analizada del puesto y se detalla la descripción del mismo. Esta cuarta etapa se desarrollará más adelante en el *punto “5.2. descripción de puestos de trabajo”*

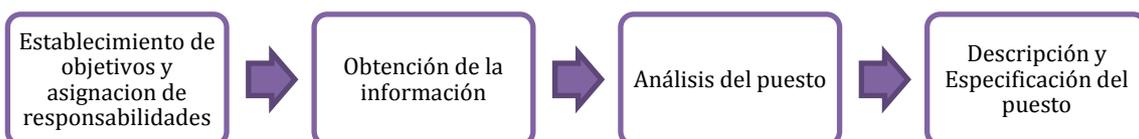


Figura 4: Etapas del análisis del puesto.

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, la organización debe establecer con claridad su objetivo: determinar para qué se va a realizar el análisis del puesto de trabajo.

Según Villoria y del pino (2009) , la finalidad del análisis y descripción de puestos de trabajo es:

- Conocer la estructura funcional de la organización, es decir, las funciones esenciales a desarrollar y, en función de ello, detectar duplicidades, puestos sin contenido, clasificaciones inadecuadas, etc.
- Estudiar los procesos de trabajo y rediseñar puestos.
- Facilitar la selección y/o asignación del personal adecuado al puesto de trabajo.
- Establecer un sistema de promoción, formación, planificación de carrera y retribución coherente con el contenido del puesto.
- Determinar factores de seguridad e higiene.
- Orientar un cambio organizacional, a través del conocimiento de los datos de partida.

Dependiendo de la situación de la organización, se enfatiza más en uno u otro aspecto.

1. Diseño de puestos	2. Rediseño de puestos
3. Reclutamiento	4. Selección y colocación
5. Acogida o socialización	6. Formación
7. Orientación carrera profesional	8. Seguridad en el trabajo
9. Valoración de puestos	10. Valoración de rendimiento
11. Retribución	12. otros

Tabla 5: Finalidades del análisis y descripción del puesto.

Fuente: Elaboración propia.

En la segunda etapa, en la recopilación de información, se debe especificar que tipo de información se va a recoger, así como el método utilizado. La información se puede extraer de los propios puestos así como de las personas que lo ocupan o lo han ocupado y lo conocen bien. Dicha información se refiere a las tareas o actividades de los puestos de trabajo, comportamientos, responsabilidades, condiciones del trabajo, etc.

Una vez recogida la información, pasamos a la elección del método con el que vamos a llevar acabo el análisis. La selección de un método u otro depende de los objetivos del análisis. Cuatro son los métodos fundamentales para recopilar información sobre el puesto:

- **Entrevistas:** Este método exige el mantenimiento de una conversación personal con el titular del puesto, normalmente en el mismo lugar de trabajo. Las entrevistas pueden ser estructuradas, donde el formato está prediseñado hasta no estructuradas, no hay una lista predefinida de comprobación ni un formato preparado previamente. Por otro lado pueden ser individuales o colectivas.
- **Observación:** Método sencillo y directo. Puede utilizarse independiente o conjuntamente con otros métodos. Consiste en observar al individuo que desempeñan el puesto y tomar las notas pertinentes para describir el trabajo.
- **Cuestionarios:** consiste en que los trabajadores cumplimenten una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a los conocimientos, capacidades, habilidades, obligaciones y responsabilidades.
- **Diarios:** consiste en pedir a varios trabajadores que realicen un diario de descripción de su trabajo diario.

Una vez recogido los datos, hay que analizar la información para asegurar su validez.

Una de las maneras más sencillas de realizar el análisis, es transformar en descripciones escritas los datos recogidos, existen técnicas para realizar un análisis de puestos de trabajo.

1. Análisis del inventario de tareas :Técnica que se utiliza para definir los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHAs) necesarias para realizar correctamente un puesto de trabajo.

Consta de tres etapas:

- **Entrevistas:** con el fin de elaborar listas de tareas y descripciones de las mismas que se llevan a cabo en el puesto. Se realizan a trabajadores y supervisores.

- **Encuestas:** creación y explotación de una encuesta que se compone de definición de tareas y escalas de clasificación. La encuesta puede pedir a los encuestados (los que realizan el trabajo actualmente) que clasifiquen en función de la importancia, la frecuencia y la formación necesaria cada tarea.
 - **Generación de una tarea mediante la matriz CHAs:** crear una tarea a través de una matriz CHAs que se utiliza para clasificar en qué medida es importante las competencias, habilidades y aptitudes del trabajador para realizar con éxito esa tarea.
2. Técnica de los incidentes críticos (TIC) Se utiliza para analizar el comportamiento en un puesto de trabajo. Pasos:
- Creación de las dimensiones de un trabajo: son las medidas de rendimiento del trabajo. Por ejemplo la satisfacción al cliente para un vendedor
 - Supervisores y trabajadores crean incidentes críticos que representan, para cada dimensión, un rendimiento alto, moderado y bajo.
 - Traslado de incidentes y asignación de valores de eficacia consiste en validar que, los incidentes críticos para las dimensiones establecidas en el paso 1, tienen la misma consideración para el resto de trabajadores
3. Cuestionario de análisis de posición (CAP)
- Cuestionario de análisis que contiene 194 elementos distintos orientados a identificar los elementos de un puesto de trabajo, cada elemento de descripción del puesto es evaluado sobre una escala de cinco puntos. El CAP tiene como objetivo determinar el grado en el que cada uno de los 194 componentes del cuestionario está implicados a la hora de realizar una determinada tarea.
- Un ordenador analiza los resultados del CP y genera una puntuación para el trabajo y un perfil de sus características.
- Los 194 componentes se organizan en seis apartados:
- Entrada de información: Dónde y cómo obtiene el trabajador la información necesaria para realizar el trabajo.

- Procesos mentales: El razonamiento, la toma de decisiones, la planificación y las actividades de procesamiento de la información.
 - Producción de trabajo: Las actividades físicas, herramientas e instrumentos necesarios.
 - Relaciones con otras personas.
 - Contexto del trabajo tanto social como físico.
 - Otras características.
4. Análisis funcional del trabajo Técnica que se realiza mediante entrevista o cuestionario con el objeto de recopilar información sobre:
- Qué hace el trabajador respecto a las personas, los datos y las cosas
 - Los métodos y técnicas que utiliza el trabajador para realizar su trabajo
 - Las máquinas, herramientas y equipo que utiliza
 - Los materiales, proyectos y servicios producidos por el trabajador.

3.2.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La **descripción de puestos de trabajo** es la definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis de puestos de trabajo. Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones de un puesto de trabajo.

Según Villoria y del Pino (2009) existen cinco epígrafes a considerar en la descripción del puesto de trabajo:

- a) Tareas y actividades, se pretende conocer las labores de cada puesto.**
- Input o material entregado en bruto, sin transformar al ocupante del puesto
 - Procesos (tareas) a través del cual se transforma el puesto
 - Output o aportación funcional de cada puesto a la organización
 - Misión o finalidad del puesto
 - Nivel de rendimiento
 - Porcentaje de tiempo por tarea.

b) El comportamiento implicado en el puesto

- Iniciativa, capacidad de negociación, rapidez de decisión, atención, etc.

c) Los requisitos para su desempeño, constituyen el perfil del puesto.

- Formación (general y especializada) y experiencia
- Habilidades y capacidades
- Requerimientos físicos

d) La responsabilidad

- Materiales y/o personales
- Productos u objetivos cuya aportación dependan del puesto
- Impacto de los errores
- Libertad para actuar

e) La condiciones de trabajo

- El esfuerzo físico y mental
- El ambiente de trabajo
- El riesgo

Posteriormente, todo contenido del puesto puede variar en función de la persona que lo va ocupando, el tiempo de ocupación del puesto y la situación del grupo de trabajo.

3.3. PERFIL COMPETENCIAL

Los perfiles de competencias del puesto son el conjunto de comportamientos requeridos para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo. Este puede responder a preguntas como ¿qué hace?, ¿cómo se hace?, ¿para que se hace?. En base a esto, elaborando un perfil competencial se conseguirá un mayor rendimiento dentro de la organización.

A la hora de elaborar perfiles competenciales se incluyen dos tipos de competencias, las generales y las específicas, las cuales ya han sido explicadas en el punto “3.1.2. *el diccionario de competencias.*”

Existen tres tipos de perfiles competenciales, Según Villoría y del pino (2009) son: el genérico, el básico y el predictivo que procedemos a definir:

- **Perfil genérico:** la Herramienta para determinar el Perfil genérico es el Diccionario de Competencias. En función del puesto, se acude al Diccionario de Competencias, elaborado en la organización o ya existente, en este caso sería el que se ha elaborado en el apartado “4. *elaboración del Diccionario de Competencias*” y que en función del puesto se le asigna unas competencias genéricas así como el nivel requerido de cada una.

El perfil competencial obtenido nos permitirá conocer unos comportamientos genéricos escalados en niveles.

- **Perfil básico:** en el perfil básico las herramientas utilizadas son el Diccionario de Competencias (ya elaborado en el apartado 4 “elaboración del Diccionario de Competencias) que nos da las bases de información sobre las competencias requeridas en la organización, y un “panel de expertos”, que realiza las siguientes labores:
 - Definen los objetivos generales y los criterios de éxito de la organización y por tipo de puesto.
 - Establecen para cada tipo de puesto cuáles son los contenidos, criterios de desempeño, factores clave de éxito y dificultades probables para alcanzarlo.
 - Definen las características requeridas para un desempeño superior del puesto.
 - Establecen ejemplos de lo que hacen los ocupantes de más éxito de esos puestos.

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

- **Perfil predictivo:** las Herramientas para determinar son el Perfil Predictivo, el Diccionario de Competencias y Panel de Expertos. Pero además se hacen entrevistas de incidentes críticos a una muestra reducida de ocupantes de dos tipos: los de rendimiento excelente y los de rendimiento normal.

Mediante las *Entrevistas de Incidentes Críticos* Se buscan los motivos, habilidades y conocimientos que un empleado realmente tiene y utiliza, además, se identifican y muestran lo que los mejores empleados hicieron, dijeron y pensaron en situaciones críticas en su puesto de trabajo.

Por ello, se diferencia claramente a los mejores. Finalmente, tras la entrevista, se realiza un análisis estadístico de diferencias entre ocupantes para identificar las diferencias entre unos y otros.



Figura 5: Herramientas de los tipos de Perfiles de Competencias.
Fuente: Elaboración propia a partir de Villoria del Pino (2009).

Una vez hemos definido los diferentes tipos de perfiles competenciales, se opta en este trabajo por elaborar el perfil básico de los puestos tipo analizados del grupo de trabajo del portafolio. Se elaborará un diccionario de competencias y el Panel de expertos para posteriormente y una vez finalizado el diccionario de competencias, llevar a cabo el perfil competencial de cada rol. Dicha elaboración del perfil básico se desarrollará íntegramente en el apartado “6. elaboración del perfil competencial”

4. ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

En este apartado se lleva a cabo la realización del Diccionario de Competencias a partir de la información que he obtenido al haber participado y realizado el portafolio en el 3º curso de la asignatura Gestión de Recursos Humanos.

En el punto 3 “*El Diccionario de Competencias*”, en el apartado 3.1.2 se ha destacado la importancia que tiene el diccionario de competencias ya que ayuda a identificar las competencias más adecuadas para el grupo, además de ser una parte esencial de este trabajo. Asimismo, se hace una explicación más específica de cuales son las fases que se han seguido para la realización de este diccionario hasta completarlo.

Las competencias desarrolladas en el diccionario aparecen desglosadas con una definición de la misma, con ejemplos de comportamientos tanto positivos como negativos, relacionados con dicha competencia, factor importante ya que con estos comportamientos será más fácil identificar las competencias que debe poseer este rol, para finalmente, acabar el diccionario con los niveles de la competencia, que como se ha explicado en el punto anteriormente mencionado se dividirá en 4 niveles, A,B,C o D, de mayor a menor desarrollo.

Se han dividido las competencias en generales, aquellas que deben poseer todos los miembros del grupo y las específicas, competencias individuales que debe poseer cada rol (líder, secretario/a, portavoz y vocal).

Como **Competencias Generales** se establecen las siguientes:

CG01-Adaptabilidad al cambio. Es la capacidad para adaptarse y ajustarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el grupo. Se asocia con la facilidad que la persona tiene de adaptar su comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada.

CG02-Autocontrol. Capacidad para dominar o regular su comportamiento ante situaciones de estrés. Sensatez y moderación en todos los actos, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para el grupo y para si mismo. Serenidad y dominio en todas las circunstancias.

CG03- Calidad de trabajo. Es la capacidad para perfeccionar en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable y comprobar que no haya errores antes de presentar el trabajo.

CG04-Compromiso. Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos del grupo. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos del grupo o se satisfagan sus necesidades.

CG05-Empoderamiento. Es la capacidad para dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar objetivos de desempeño con las responsabilidades que tiene cada miembro del grupo. Aprovecha claramente los puntos fuertes de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el grupo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.

CG06-Flexibilidad. Es la capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en diferentes situaciones y con personas o grupos distintos. Supone entender y valorar posturas o puntos de vista diferentes, o bien adaptarse. También cambiar o aceptar sin problemas los cambios del grupo o las responsabilidades del puesto que se ocupa en el grupo.

CG07-Aprendizaje y aplicación de conocimientos. Es la capacidad para poner en práctica y ampliar los conocimientos obtenidos en las sesiones teóricas, así como también transmitir los conocimientos relacionados con el trabajo.

CG08-Iniciativa. Es la capacidad de adelantarse a las demás personas en sus acciones. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica la acción de ofrecerse a buscar soluciones de los problemas que puedan ir surgiendo en el grupo.

CG09-Innovación y creatividad. Capacidad para modificar las cosas. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto. Es la habilidad de establecer relaciones de conocimiento distintas, realizar nuevas preguntas y dar respuestas originales.

CG10- Responsabilidad. Capacidad para el cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Más específicamente, ejecutar aquellos compromisos que se le han otorgado en el grupo, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide.

CG11- Honestidad. Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad .Generar confianza entre los compañeros del grupo de trabajo.

CG12- Trabajo en equipo. Es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo, trabajar juntos. Se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

CG13-Comunicación. Es la capacidad para transmitir, de explicar algo a alguien de forma clara y comprensible. Incluye desde la transmisión de información hasta la relación de ideas, intereses, etc. La comunicación puede ser oral y/o escrita.

A continuación, es relevante relacionar las competencias generales de este trabajo con las competencias transversales que los titulados de la Universidad Politécnica de Valencia deben adquirir al graduarse, ya que ambas están estrechamente ligadas al tratarse de un trabajo basado en una asignatura impartida en el grado de Gestión y Administración Pública de esta universidad.

Competencias Transversales de **la Universidad Politécnica de Valencia:**

CT01-Comprensión e integración. Demostrar la comprensión e integración del conocimiento tanto de la propia especialización como en otros contextos más amplios.

CT02-Aplicación pensamiento práctico .Aplicar los conocimientos a la práctica, atendiendo a la información disponible, y estableciendo el proceso a seguir para alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia.

CT03-Análisis y resolución de problemas .Analizar y resolver problemas de forma efectiva, identificando y definiendo los elementos significativos que lo constituyen.

CT04-Innovación, creatividad y emprendimiento. Innovar para responder satisfactoriamente y de forma original a las necesidades y demandas personales, organizativas y sociales con actitud emprendedora.

CT05-Diseño y proyecto. Diseñar, dirigir y evaluar una idea de manera eficaz hasta concretarla en un proyecto.

CT06-Trabajo en equipo y liderazgo. Trabajar y liderar equipos de forma efectiva para la consecución de objetivos comunes, contribuyendo al desarrollo personal y profesional de los mismos.

CT07-Responsabilidad ética y profesional .Actuar con responsabilidad ética y profesional ante uno mismo y los demás.

CT08-Comunicación efectiva. Comunicarse de manera efectiva, tanto de forma oral como escrita, utilizando adecuadamente los recursos necesarios y adaptándose a las características de la situación y la audiencia.

CT09-Pensamiento crítico .Desarrollar un pensamiento crítico interesándose por los fundamentos en los que se asientan las ideas, acciones y juicios, tanto propios como ajenos.

CT10-Conocimiento de los problemas contemporáneos. Conocimiento de los problemas contemporáneos.

CT11-Aprendizaje permanente. Utilizar el aprendizaje de manera estratégica, autónoma y flexible, a lo largo de toda la vida, en función del objetivo perseguido.

CT12-Planificación y gestión del tiempo. Planificar adecuadamente el tiempo disponible y programar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, tanto académicos- profesionales como personales.

CT13-Instrumental específica Capacidad para utilizar las técnicas, las habilidades y las herramientas actualizadas necesarias para la práctica de la profesión.

Por otro lado, se muestra una tabla comparativa de la relación entre las competencias de este trabajo y las competencias de la Universidad Politécnica de Valencia.

COMPETENCIAS UPV	COMPETENCIAS GENERALES
CT01-Comprensión e integración	
CT02-Aplicación pensamiento práctico	
CT03-Análisis y resolución de problemas	CG06-Flexibilidad.
CT04-Innovación, creatividad y emprendimiento	CG09-Innovación y creatividad.
CT05-Diseño y proyecto	
CT06-Trabajo en equipo y liderazgo	CG12- Trabajo en equipo. CG05-Empowerment.
CT07-Responsabilidad ética y profesional	CG10-Responsabilidad.
CT08-Comunicación efectiva	CG13-Comunicación.
CT09-Pensamiento crítico	
CT10-Conocimiento de los problemas contemporáneos	CG01-Adaptabilidad al cambio.
CT11-Aprendizaje permanente	CG07-Aprendizaje y aplicación de conocimientos.
CT12-Planificación y gestión del tiempo	CG03- Calidad de trabajo.
CT13-Instrumental específica	

Tabla 6: Comparación entre las competencias de la UPV y del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar muchas competencias coinciden, las más generales, mientras que las competencias que no coinciden son las más específicas para el grupo de trabajo que se está diseñando en este trabajo.

Las **Competencias Específicas** se dividen en cuatro Bloques y son las siguientes:

B1- Líder

CE01-Liderazgo. Es la capacidad necesaria para orientar la acción del grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos y el seguimiento de dichos objetivos, integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza. Plantear abiertamente los conflictos que puedan surgir para mejorar la calidad de las decisiones y la efectividad del grupo.

CE02-Delegación. Capacidad para asignar tareas, funciones, atribuciones y autoridad hacia los miembros del grupo y estar en conocimiento del avance de las mismas.

CE03-Desarrollo del equipo. Es la capacidad para desarrollar el equipo hacia adentro. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

CE04-Empoderamiento. Es la capacidad para propiciar la participación de su grupo de trabajo, de tal manera que estos asuman un rol participativo, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y las consecuencias de sus actos y decisiones.

CE05-Iniciativa. Es la capacidad para actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de soluciones de los problemas.

CE06- Integridad. Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Las acciones son coherentes con lo que dice.

B2- Secretario/a

CE07-Calidad de trabajo. Es la capacidad de tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad y comprobar que el trabajo está bien realizado.

CE08-Capacidad de entender a las demás personas. Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de las demás personas, a la hora de hacer el trabajo.

CE09- Capacidad de planificación y de organización. Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

CE10-Colaboración. Capacidad de trabajar en colaboración con el grupo y con otros grupos externos con los que deba interactuar.

CE11-Comunicación. Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos . La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar a la otra persona y comprenderla. Comprender la dinámica del grupo. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

CE12- Habilidad analítica. Capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un miembro del grupo organiza cognitivamente el trabajo.

B3-Portavoz

CE13-Alta adaptabilidad-Flexibilidad: Capacidad para modificar la conducta personal con el fin de alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

CE14-Confianza en si mismo/a. Es la capacidad de convencimiento de que uno/a es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.

CE15- Preocupación por el orden y la claridad. Es la capacidad de preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

CE16- Modalidades de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto). Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a las demás personas a compartir información, habla por todos/as y valora las contribuciones de los/as demás.

B4-Vocal

CE17- Alta adaptabilidad-Flexibilidad. Capacidad para modificar la conducta personal con el fin de alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el trabajo de forma que se pueda presentar este de la mejor manera posible.

CE18-Comunicación. Es la capacidad de transmitir, de explicar algo a alguien de forma clara y comprensible. Incluye desde la transmisión de información hasta la relación de ideas, intereses, etc. La comunicación puede ser oral y/o escrita y se dirige a públicos distintos.

CE19-Confianza en si mismo. Es la capacidad de convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o escoger el enfoque adecuado para transmitir el trabajo o resolver un problema. Incluye mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.

CE20- Autocontrol. Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones u oposición por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Igualmente, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.

CE21- Modalidades de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto). Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Incluye que los demás miembros de otros grupos entiendan el trabajo a exponer.

Competencias Generales incluidas en el Diccionario de Competencias	
CG01-Adaptabilidad al cambio	CG08-Iniciativa
CG02-Autocontrol	CG09-Innovación y creatividad
CG03- Calidad de trabajo	CG10-Responsabilidad
CG04-Compromiso	CG11- Honestidad
CG05-Empoderamiento	CG12- Trabajo en equipo
CG06-Flexibilidad	CG13- Comunicación
CG07-Aprendizaje y aplicación de conocimientos	

Tabla 7: Competencias Generales incluidas en el Diccionario de competencias.
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta cada competencia con su correspondiente definición y se añaden los grados competenciales, basándome en el modelo de Martha Alles (2013) con un abanico de 4 grados de competencias (A,B,C Y D) en el que el grado D no significa ausencia de competencia sino que esta desarrollada en su nivel mínimo.

COMPETENCIAS GENERALES

CG01-Adaptabilidad al cambio.	
<p>Es la capacidad para adaptarse y ajustarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el grupo. Se asocia con la facilidad que la persona tiene de adaptar su comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios. • Responden al cambio con flexibilidad. • Manejan adecuadamente los cambios en el trabajo, reorganizan pronto las prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene dificultades para aceptar y adaptarse al cambio. • Se resiste a la necesidad de adaptarse al cambio. • Obstaculiza la necesidad de cambio, le genera malestar cambiar sus prioridades
Niveles:	
<p>A. Se adapta con versatilidad, eficiencia y veracidad a los distintos contextos, situaciones medios y personas. Sabe como actuar ante cambios externos o nuevas necesidades.</p>	
<p>B. Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de sus acciones pasadas.</p>	
<p>C. Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se han generado con el cambio a medida de que le van informando, utiliza dicha información de manera selectiva para modificar su forma de actuar.</p>	
<p>D. Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su conducta</p>	

Tabla 8: Competencia General: Adaptabilidad al cambio.

Fuente: Elaboración propia.

CG02-Autocontrol.	
<p>Capacidad para dominar o regular su comportamiento ante situaciones de estrés. Sensatez y moderación en todos los actos, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para el grupo y para si mismo. Serenidad y dominio en todas las circunstancias.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene el control en situaciones constantes de estrés • Evita reacciones negativas ante la oposición de algún compañero • Intenta que el grupo trabaje con el menor estrés posible • Capacidad de mantenerse sereno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se conduce con mucha ansiedad cuando se le contradice. • Genera conflictos constantemente. • Actúa de forma exagerada en situaciones de crisis. • En situaciones de tensión, actúa desequilibradamente, aportando más tensión, generando un entorno laboral conflictivo y bajando el rendimiento del grupo.
Niveles:	
<p>A. Controla la tensión del equipo. Reconoce sus propias emociones personales y trata de evitar que estas afecten a su gestión del equipo.</p>	
<p>B. Controla el estrés con efectividad. Comprende cómo las propias emociones afectan a su consecución y trata de evitar que puedan interferir en su trabajo diario.</p>	
<p>C. Responde manteniendo la calma. Controla la propia actuación y sigue hablando o trabajando con calma a pesar de las fuertes emociones y sentimientos experimentados</p>	
<p>D. No se deja llevar por impulsos emocionales. Contiene sus emociones y mantiene la calma, resiste la tentación de actuar inmediatamente y sin pensar.</p>	

Tabla 9: Competencia General: Autocontrol.

Fuente: Elaboración propia.

CG03-Calidad de trabajo.	
<p>Es la capacidad para perfeccionar en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable y comprobar que no haya errores antes de presentar el trabajo.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo es completo, preciso y siempre esta bien presentado. • Cumple con la calidad requerida en las prácticas, respecto tanto de su contenido como presentación. • Preocupación por el orden y claridad Asegura resultados de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • En su parte de trabajo se evidencia poco esmero y falta de contenido. • Entrega el trabajo sin supervisarlo y comprobar si hay errores. • No lleva el trabajo al día y no lo entrega el día fijado por el líder. <p>Su trabajo es de poca calidad</p>
Niveles:	
<p>A. Realiza un seguimiento del trabajo. Vigila el progreso del trabajo y realiza un seguimiento de la información, detecta y cubre lagunas o errores mediante la búsqueda de información.</p>	
<p>B. Realiza un seguimiento del trabajo de los demás. Vigila la calidad del trabajo de otras personas para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos.</p>	
<p>C. Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o del trabajo. Comprueba y repasa su trabajo para asegurarse de que no contiene errores.</p>	
<p>D. Muestra preocupación por el orden y la claridad. Es rigurosa en su trabajo y muestra preocupación por no cometer errores.</p>	

Tabla 10: Competencia General: Calidad de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

CG04-Compromiso.	
<p>Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos del grupo. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos del grupo o se satisfagan sus necesidades.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Asume como propios los objetivos del grupo. • Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su grupo. • Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de los mismos. • Nunca se compromete a algo que no puede cumplir. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene claros los objetivos y la visión de la organización. • Le cuesta motivar a sus compañeros para generar adhesión y compromiso. • No participa, ni aporta ideas o soluciones. • No se siente responsable por el grupo ni por sus compañeros, ni percibe cuando obstaculiza el trabajo de los demás.
Niveles:	
<p>A. Antepone las prioridades de su grupo y afronta sus consecuencias. Apoya las decisiones que benefician a todo el grupo aunque puedan resultar impopulares a corto plazo.</p>	
<p>B. Apoya y promueve las prioridades de su grupo en cualquier circunstancia. Toma decisiones y ajusta sus prioridades en función de las necesidades del grupo.</p>	
<p>C. Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros/as, dentro y fuera de su área o departamento. Respeta y acepta lo que el líder considera importante</p>	
<p>D. Comprende y trabaja por los resultados que se esperan de su función. Realiza las cosas tal y como se espera de ella.</p>	

Tabla 11: Competencia General: Compromiso.

Fuente: Elaboración propia.

CG05- Empoderamiento.	
<p>Es la capacidad para dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar objetivos de desempeño con las responsabilidades que tiene cada miembro del grupo. Aprovecha claramente los puntos fuertes de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el grupo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los miembros del grupo • Saber aprovechar los puntos fuertes de cada miembro • Organizar el grupo dependiendo de la fortaleza de cada miembro. • Comparte con su grupo la información con la que cuenta para alcanzar exitosamente los objetivos acordados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene dificultades para definir claramente los objetivos. • No se integra adecuadamente al equipo de trabajo. • No comparte las consecuencias de los resultados con los miembros del grupo. • Obstaculiza el desarrollo de las habilidades de los demás, o bien le es indiferente lo que sus compañeros hagan al respecto.
Niveles:	
<p>A. Establece claros objetivos de grupo y asigna las tareas personales. Aprovecha los puntos fuertes de su equipo para lograr un mejor trabajo. Comparte con el grupo los resultados del trabajo realizado.</p>	
<p>B. Apoya y promueve las prioridades de su grupo en cualquier circunstancia. Toma decisiones y ajusta sus prioridades en función de las necesidades del grupo.</p>	
<p>C. Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros/as, dentro y fuera de su grupo. Respeta y acepta lo que el grupo considera importante.</p>	
<p>D. Comprende y trabaja por los resultados que se esperan de su función. Realiza las cosas tal y como se espera de ella.</p>	

Tabla 12: Competencia general: Empoderamiento.

Fuente: Elaboración propia.

CG06-Flexibilidad.	
<p>Es la capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en diferentes situaciones y con personas o grupos distintos. Supone entender y valorar posturas o puntos de vista diferentes, o bien adaptarse. También cambiar o aceptar sin problemas los cambios del grupo o las responsabilidades del puesto que se ocupa en el grupo.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptarse a las circunstancias • Estar abierto a los cambios que puedan surgir en el grupo • Motiva a su grupo a adaptarse a los cambios. • Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustar a los cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestiona las decisiones tomadas por el grupo para hacer frente a un problema, sin aportar alternativas. • Mantiene una actitud rígida e impenetrable en su modo de trabajo habitual. • No acepta cambios una vez fijados los objetivos. • Se paraliza frente a las novedades, sin lograr identificar sus causas
Niveles:	
<p>A. Aplica de forma flexible los planes para adaptarse a los cambios del entorno y a las circunstancias. Fomenta y aprovecha eficazmente la diversidad de opiniones, enfoques y criterios ante una situación determinada.</p>	
<p>B. Realiza cambios en su ámbito de actuación para adaptarse. Adecua los objetivos a la situación de cambio que se ha creado.</p>	
<p>C. Reacciona con flexibilidad y se adapta a los "imprevistos" y obstáculos que pueden llegar a cambiar significativamente su trabajo.</p>	
<p>D. Acepta la necesidad de ser flexible. Se adapta a los cambios del entorno Reconoce y comprende los puntos de vista de otros.</p>	

Tabla 13: Competencia General: Flexibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

CG07-Aprendizaje y aplicación de conocimientos.	
<p>Es la capacidad para poner en práctica y ampliar los conocimientos obtenidos en las sesiones teóricas, así como también transmitir los conocimientos relacionados con el trabajo.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por la administración del conocimiento y del capital humanos de su grupo, y considera el conocimiento como un activo para la competitividad. • Amplia sus conocimiento más allá de su tarea. • Busca información útil y la comparte con los demás compañeros. • Realiza esfuerzos por adquirir nuevas practicas y conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene los conocimientos mínimos requeridos. • No demuestra interés por actualizarse. • Tiene dificultades para adaptarse a los cambios, prefiere trabajar con lo que ya conoce. • Busca información solo cuando la necesita de manera urgente.
Niveles:	
<p>A. Genera y comparte información y conocimiento. Extrae conocimientos tanto de dentro como de fuera del grupo para tener una amplia visión a la hora de realizar el trabajo.</p>	
<p>B. Investiga y difunde nuevos conocimientos. Indaga en todas las fuentes para obtener la información clave que le permitirá tener una idea clara.</p>	
<p>C. Amplía y ofrece conocimientos. Divulga y pone en práctica los conocimientos que va adquiriendo en las sesiones teóricas.</p>	
<p>D. Mantiene y comparte conocimientos. Es proactiva en la búsqueda y adquisición de conocimientos para estar al día.</p>	

Tabla 14: Competencia General: Aprendizaje y aplicación de conocimientos.
Fuente: Elaboración propia.

CG08-Iniciativa.	
<p>Es la capacidad de adelantarse a las demás personas en sus acciones. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica la acción de ofrecerse a buscar soluciones de los problemas que puedan ir surgiendo en el grupo.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la participación y la generación de ideas creativas entre sus miembros. • Tiene una respuesta ágil frente a los cambios. • Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas. • Es participativo, aporta ideas y anima a su grupo para que actúe de la misma forma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando responsabilidad o ignorando la situación a la espera de que se resuelva sola. • Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes. • Tiene dificultades para prever problemas. • No aporta ideas, se dedica a esperar que los otros lo hagan.
Niveles:	
A. Se anticipa y se prepara para oportunidades o problemas específicos. Genera nuevas ideas y nuevos proyectos.	
B. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra, actúa proactivamente.	
C. Es decisiva en situaciones de crisis. Aporta ideas y realiza propuestas que puedan tener un impacto positivo en los resultados.	
D. Muestra predisposición a participar y aportar ideas. No traspasa el problema, lo asume y propone soluciones	

Tabla 15: Competencia General: Iniciativa.

Fuente: Elaboración propia.

CG09-Innovación y creatividad.	
<p>Capacidad para modificar las cosas. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto. Es la habilidad de establecer relaciones de conocimiento distintas, realizar nuevas preguntas y dar respuestas originales.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas. • Fomenta las nuevas ideas en su grupo de compañeros. • Encuentra nuevas formas de realizar las cosas ante los problemas actuales y plantea alternativas. • Está abierta a nuevas ideas, generadas por los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios. • Le cuesta resolver situaciones o problemas dados. • Se aferra a sus propias opiniones y no es crítico respecto de su accionar. • Se siente incomodo en situaciones nuevas.
Niveles:	
<p>A. Genera un ambiente creativo dentro del grupo. Fomenta las nuevas ideas en su equipo de trabajo. Sale del marco establecido a la hora de identificar los problemas y nuevas soluciones.</p>	
<p>B. Demuestra sensibilidad y crea nuevos conceptos dentro del entorno. Es innovadora y creativa cuando aporta nuevas soluciones. Encuentra nuevas formas de realizar las cosas ante los problemas actuales y plantea alternativas.</p>	
<p>C. Genera soluciones variadas ante los problemas. Es capaz de apartarse de la metodología convencional aunque suponga un riesgo.</p>	
<p>D. Está abierta a nuevas ideas, generadas por los demás. Acepta las ideas innovadoras aunque supongan un cierto riesgo.</p>	

Tabla 16: Competencia General: Innovación y creatividad.

Fuente: Elaboración propia.

CG10-Responsabilidad.	
<p>Capacidad para el cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Más específicamente, ejecutar aquellos compromisos que se le han otorgado en el grupo, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que se esta involucrando. • Cumple con las tareas asignadas. • Identifica con claridad aquellas tareas que requieren mayor dedicación. • Realiza un seguimiento de la información, detecta y cubre lagunas o errores mediante la búsqueda de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad. • Divide con falta de criterio lo urgente de lo importante. • Sus trabajos son muy pobres y no llegan al cumplimiento del objetivo. • Es disperso.
Niveles:	
<p>A. Es reconocido por su autoexigencia. Siempre busca mejorar la calidad del trabajo o proyecto asignado. Motiva a los demás a trabajar con altos estándares de calidad.</p>	
<p>B. Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado. Brinda apoyo, supervisa y se responsabiliza por el cumplimiento de las tareas que ha delegado.</p>	
<p>C. Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo esperado. Ocasionalmente se hace cargo de las deficiencias del equipo.</p>	
<p>D. Logra comprometerse con los objetivos de los trabajos en los que participa. En ocasiones necesita ayuda para cumplir eficientemente con su parte dentro de los plazos acordados.</p>	

Tabla 17: Competencia General: Responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

CG11-Honestidad.	
Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad .Generar confianza entre los compañeros del grupo de trabajo.	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de ser sincero con el grupo. • Clima de confianza • Ser honrado con los demás miembros. • Lo que comunica verbalmente se corresponde con su forma de actuar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es poco franco y sincero con las demás personas del grupo. • No es capaz de reconocer sus errores y siempre trata de responsabilizar a otros de sus consecuencias. • No es coherente con relación a lo que dice y lo que hace. • Es poco ético en su manera de proceder.
Niveles:	
A. Es capaz de expresarse de forma clara y comunicando la verdad de lo que siente, lo que genera seguridad y confianza en los que le rodean. No muestra dobleces e intenta simplificar el trabajo a realizar	
B. Comunica la verdad y dice lo que siente sin intención de engañar, lo que da lugar a que los demás confíen en él/ella.	
C. Le cuesta expresar lo que siente, por lo que genera desconfianza entre los demás.	

Tabla 18: Competencia general: Honestidad.

Fuente: Elaboración propia.

CG12-Trabajo en equipo.	
<p>Es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo, trabajar juntos. Se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Saber trabajar en grupo. • Tomar decisiones de forma conjunta no individual. • Alcanzar los objetivos de forma grupal. • Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás. • Trabaja mejor en forma individual. • Es receloso de los logros de los demás, es competitivo. • Genera conflictos dentro del grupo.
Niveles:	
<p>A. Fomenta el espíritu de equipo. Realiza acciones para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.</p>	
<p>B. Promueve y genera la participación y colaboración. Anima y motiva a los demás, y les hace sentir fuertes e importantes.</p>	
<p>C. Se coordina y comparte información con los miembros del equipo proactivamente. Mantiene a los otros miembros informados de los temas que les afectan.</p>	
<p>D. Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo. Tiene una actitud positiva para colaborar con los demás.</p>	

Tabla 19: Competencia General: Trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

CG13-Comunicación.	
<p>Es la capacidad para transmitir, de explicar algo a alguien de forma clara y comprensible. Incluye desde la transmisión de información hasta la relación de ideas, intereses, etc. La comunicación puede ser oral y/o escrita.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar de forma estructurada y clara. • Facilita a los demás la información que posee. • No retiene información que pueda contribuir al logro de los objetivos de los demás • Siempre escucha, respeta y valora los puntos de vista o aportes de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Raramente comparte información que puede ser relevante para los demás. • Le cuesta comunicarse y transmitir sus ideas claramente. • Utiliza un lenguaje complicado o ambiguo, lo que dificulta la comprensión de sus mensajes. • Muestra escaso interés por escuchar las ideas y puntos de vista de los demás.
Niveles:	
<p>A. Propicia la creación de una cultura de comunicación formal, clara y precisa en el grupo, busca estrategias para mejorar las habilidades comunicativas del grupo.</p>	
<p>B. Transmite y explica con claridad temas complejos, aporta a las discusiones y escucha los diferentes puntos de vista.</p>	
<p>C. Expresa sus ideas con claridad y precisión, mantiene una actitud receptiva ante las opiniones de los demás.</p>	
<p>D. Emite opiniones y escucha los puntos de vista de los demás.</p>	

Tabla 20: Competencia General: Comunicación.
Fuente: Elaboración propia.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

B1- Líder

Competencias Específicas: LIDER	
CE01-Liderazgo	CE04- Empoderamiento
CE02-Delegación	CE05-Iniciativa
CE03-Desarrollo del equipo	CE06-Integridad

Tabla 21: Competencias específicas del líder.

Fuente: Elaboración propia.

CE01-Liderazgo.	
<p>Es la capacidad necesaria para orientar la acción del grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos y el seguimiento de dichos objetivos, integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza. Plantear abiertamente los conflictos que puedan surgir para mejorar la calidad de las decisiones y la efectividad del grupo.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de integrar a todo el grupo • Escucha a los otros y es escuchado, • Mantiene una relación próxima con el equipo y sabe lo que está pasando. • Se preocupa para la motivación y buen clima de trabajo protegiendo al grupo y defendiendo su reputación • Comunica y orienta su equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No realiza una adecuada asignación de roles del grupo. • Actúa de forma independiente sin tener en cuenta las opiniones de los demás miembros del grupo. • No sabe resolver los conflictos que surgen durante la realización de las prácticas. • La comunicación y orientación es escasa, crea incertidumbre.
Niveles:	
<p>A. Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.</p>	
<p>B. El grupo lo/la percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado/a.</p>	
<p>C. Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p>	
<p>D. El grupo no lo/la percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.</p>	

Tabla 22: Competencia específica del líder: Liderazgo.

Fuente: Elaboración propia.

CE02-Delegación.	
Capacidad para asignar tareas, funciones, atribuciones y autoridad hacia los miembros del grupo y estar en conocimiento del avance de las mismas	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar tareas de manera objetiva • Organizar tareas según las habilidades de los miembros. • Fijar tareas y responsabilidades • Confiar a un compañero la misión de conseguir un objetivo dejándole cierta iniciativa en la elección de los medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acapara la toma de decisiones sin tener en cuenta la opinión del grupo. • Asigna tareas de manera subjetiva, favoritismo. • No asume la responsabilidad de asignar las tareas de forma adecuada.
Niveles:	
A. Delega correctamente en las diferentes situaciones y compañeros. Pone en práctica la competencia de manera natural y obtiene el máximo rendimiento de las personas realizando un seguimiento durante todo el proceso.	
B. Fija tareas y responsabilidades con un propósito definido y un plan de trabajo	
C. Cuando es necesario, distribuye las tareas entre los colaboradores. Realiza un pequeño seguimiento del resultado final.	
D. Pocas veces distribuye tareas entre el equipo de trabajo y no lo hace en función de los colaboradores.	

Tabla 23: Competencia específica del líder: Delegación.

Fuente: Elaboración propia.

CE03-Desarrollo del equipo.	
<p>Es la capacidad para desarrollar el equipo hacia adentro. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Motiva a todos los miembros del grupo para que continúen desarrollando sus competencias • Capacidad de crear relaciones entre los miembros del grupo • Comprometerse con el grupo • Realiza acciones para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación • Fomenta la participación y aportación de ideas de todos los miembros del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • No sabe trabajar en equipo, prefiere trabajar solo. • Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo. • Tiene una actitud negativa para colaborar con los demás miembros. • Tiene actitudes competitivas y egoístas frente a los miembros de su grupo. • Hace comentarios negativos sobre el potencial y las capacidades de las personas.
Niveles:	
<p>A. Emprende acciones para promover la participación de los miembros del equipo en actividades internas o externas para crear un buen ambiente de trabajo y compañerismo.</p>	
<p>B. Utiliza los recursos disponibles para orientar al equipo de trabajo y desarrollar sus capacidades para la obtención de logros y objetivos de la entidad.</p>	
<p>C. Utiliza procedimientos formales para compartir conocimientos con su equipo de trabajo, hace uso de herramientas y recursos para distribuir información actualizada al equipo de trabajo.</p>	
<p>D. Realiza labores para desarrollar las capacidades de las personas de su entorno inmediato y lleva a cabo prácticas grupales e individuales de mejora.</p>	

Tabla 24: Competencia específica del líder: Desarrollo del equipo.

Fuente: Elaboración propia.

CE04-Empoderamiento.	
<p>Es la capacidad para propiciar la participación de su grupo de trabajo, de tal manera que estos asuman un rol participativo, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y las consecuencias de sus actos y decisiones.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha aportes y opiniones, y es escuchado cuando sugiere o recomienda acciones para la mejora del grupo. • Aprovecha adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar su rendimiento. • Hacer participe a todo el grupo de sus decisiones. • Brinda orientación, si sus compañeros le pide consejo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene dificultades para definir los objetivos y para asignar responsabilidades. • Le cuesta manejar la diversidad del grupo. • No se integra adecuadamente en el grupo. • Obstaculiza el desarrollo de las habilidades de los demás, le es indiferente lo que su grupo haga, siempre y cuando no interfiera con su actividad
Niveles:	
<p>A. Promueve acciones que potencializan y mejoran las habilidades de los miembros del grupo para enfrentar retos y tomar decisiones en diferentes contextos.</p>	
<p>B. Proporciona herramientas, recursos y conocimientos para que los miembros actúen con autonomía en el desarrollo de sus funciones.</p>	
<p>C. Otorga facultades al interior del equipo de trabajo para la toma de decisiones y resolución de problemas.</p>	
<p>D. Comparte información, conocimientos y recursos con las personas de su entorno inmediato.</p>	

Tabla 25: Competencia específica del líder: Empoderamiento.

Fuente: Elaboración propia.

CE05-Iniciativa.	
<p>Es la capacidad para actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de soluciones de los problemas</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la participación y la generación de ideas creativas entre sus miembros. • Tiene una respuesta ágil frente a los cambios. • Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas. • Es participativo, aporta ideas y anima a su grupo para que actúe de la misma forma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando responsabilidad o ignorando la situación a la espera de que se resuelva sola. • Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes. • Tiene dificultades para prever problemas. • No aporta ideas, se dedica a esperar que los otros lo hagan.
Niveles:	
<p>A. Se anticipa y crea oportunidades a medio/largo plazo. Genera nuevas ideas y nuevos proyectos en situaciones de cambio.</p>	
<p>B. Actúa con rapidez y autonomía frente a un problema al que hay que encontrar una pronta solución. Es proactivo.</p>	
<p>C. Maneja situaciones nuevas que se presentan, sin generar conflictos. En ocasiones necesita ayuda para anticiparse a los problemas.</p>	
<p>D. Presenta dificultades para identificar los problemas que se le plantean y resolverlos. Necesita que le digan como actuar.</p>	

Tabla 26: Competencia específica del líder: Iniciativa.
Fuente: Elaboración propia.

CE06- Integridad.	
Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Las acciones son coherentes con lo que dice	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia. • Expresar opiniones en concordancia con los pensamientos. • No ocultar información relevante. • Es honesto en sus vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se maneja con un doble discurso: promueve una cosa y actúa en otra dirección. • Acomoda sus acciones a la situación, sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesta. • Le cuesta admitir sus errores. • No suele expresar sus ideas o intenciones abiertamente.
Niveles:	
A. Trabaja según sus valores. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandona decisiones que considera poco éticas. Se considera que es un referente en materia de integridad.	
B. Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar. Es honesto/a en la relaciones con compañeros. Da a todas las personas un trato equitativo.	
C. Es una persona abierta y honesta en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros.	

Tabla 27: Competencia específica del líder: Integridad.

Fuente: Elaboración propia.

B2- Secretario/a

Competencias Específicas: SECRETARIO/A	
CE07-Calidad del trabajo	CE10-Colaboración.
CE08- Capacidad de entender a las demás personas.	CE11-Comunicación.
CE09- Capacidad de planificación y de organización.	CE12- Habilidad analítica.

Tabla 28: Competencias específicas del secretario.

Fuente: Elaboración propia.

CE07-Calidad de trabajo.	
Es la capacidad de tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad y comprobar que el trabajo está bien realizado.	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Su trabajo es completo, preciso y siempre esta bien presentado. • Cumple con la calidad requerida en las prácticas, respecto tanto de su contenido como presentación. • Preocupación por el orden y claridad • Asegura resultados de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • En su parte de trabajo se evidencia poco esmero y falta de contenido. • Entrega el trabajo sin supervisarlo y comprobar si hay errores. • No lleva el trabajo al día y no lo entrega el día fijado por el líder. • Su trabajo es de poca calidad
Niveles:	
A. Es reconocida su capacidad para cumplir con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares de la asignatura. Ayuda a otros a lograr los objetivos fijados.	
B. Administra en forma autónoma su trabajo de acuerdo a las normas establecidas y los estándares de la asignatura.	
C. Generalmente su labor se ajusta al estilo de trabajo y estándares de la asignatura. Ocasionalmente necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas.	
D. Se esfuerza, pero le es difícil adaptarse al estilo de trabajo y estándares de la asignatura. Necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas.	

Tabla 29: Competencias específicas del secretario: Calidad de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

CE08-Capacidad de entender a las demás personas.	
Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de las demás personas, a la hora de hacer el trabajo.	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Establece una relación empática con las demás personas. • Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente, logra hacerse entender. • Siempre escucha, respeta y valora los puntos de vista o aportes de los demás. • Es abierto/a a las recomendaciones y enfoques de los demás miembros del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suele interpretar inadecuadamente las posturas de otros, por apresurarse o prejuizar, sin dar espacio para su interpretación en la comunicación. • Actúa con dureza sin contemplar el daño que causa en los demás • Prefiere mantenerse alejado de los temas personas de sus compañeros. • Muestra escaso interés por escuchar las ideas y puntos de vista de los demás.
Niveles:	
A. Comprende las razones de fondo. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de los demás.	
B. Entiende los porqués. Se pone en el lugar de sus interlocutores/as y entiende las cosas desde la perspectiva de los demás.	
C. Comprende los sentimientos o su razón. Hace preguntas para confirmar los mensajes que le transmiten.	

Tabla 30: Competencias específicas del secretario: Capacidad de entender a las demás personas.

Fuente: Elaboración propia.

CE09- Capacidad de planificación y de organización.	
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Organiza la información y documentación de forma óptima para garantizar su accesibilidad y su calidad. • Realiza una planificación de las actividades estableciendo plazos para sacar mejor provecho de su tiempo • Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función de su importancia y urgencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene poco claros las metas y objetivos de su rol. • Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo, es poco metódico, y desorganizado. • No se planifica sus actividades, va realizando las tareas a medida que se le van presentando • Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su rol.
Niveles:	
A. Evalúa e integra planes, objetivos y recursos con una visión global organizativa, involucrando otras personas.	
B. Clarifica los roles, objetivos y responsabilidades con sus compañeros, colaboradores y superiores para garantizar el cumplimiento de la planificación.	
C. Organiza la información y documentación de forma óptima para garantizar su accesibilidad y su calidad.	
D. Organiza su propio trabajo y trata de priorizar sus actividades. Organiza las distintas actividades a realizar estableciendo un orden lógico en su ejecución.	

Tabla 31: Competencias específicas del secretario: Capacidad de planificación y de organización.

Fuente: Elaboración propia.

CE10-Colaboración.	
Capacidad de trabajar en colaboración con el grupo y con otros grupos externos con los que deba interactuar.	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Comparte información con sus compañeros. • Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros. • Sostiene buenas relaciones interpersonales y genera confianza • Ayuda a otros cuando se lo piden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es individualista en su trabajo. • Muestra poca inclinación a contribuir con otros si no es parte de sus responsabilidades. • Tiende a ser reservado con la información, dificultando o empobreciendo el trabajo de otros. • Muestra interés únicamente por los propios resultados.
Niveles:	
A. Busca y encuentra oportunidades para colaborar, con beneficio mutuo, con personas con las que no lo hace habitualmente.	
B. Ayuda a los demás a solucionar problemas o a conseguir sus objetivos y comparte la información para facilitar la colaboración.	
C. Establece relaciones dentro y fuera de la Organización. Mantiene relaciones personales sólidas con sus compañeros/as.	
D. Se muestra abierta a establecer contactos informales. Establece contactos informales con los otros, además de los contactos requeridos por el trabajo.	

Tabla 32: Competencias específicas del secretario: Colaboración.

Fuente: Elaboración propia.

CE11-Comunicación.	
<p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos . La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar a la otra persona y comprenderla. Comprender la dinámica del grupo. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar de forma estructurada y clara. • Facilita a los demás la información que posee. • No retiene información que pueda contribuir al logro de los objetivos de los demás • Siempre escucha, respeta y valora los puntos de vista o aportes de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Raramente comparte información que puede ser relevante para los demás. • Le cuesta comunicarse y transmitir sus ideas claramente. • Utiliza un lenguaje complicado o ambiguo, lo que dificulta la comprensión de sus mensajes. • Muestra escaso interés por escuchar las ideas y puntos de vista de los demás.
Niveles:	
<p>A. Conecta enseguida con la gente, no le cuesta expresarse en público, utilizando un vocabulario acertado y con poder de convicción, sin manifestar tensión ni nerviosismo.</p>	
<p>B. Recibe y transmite la información de manera ágil y correcta expresando seguridad Puede realizar presentaciones en público.</p>	
<p>C. Se preocupa por conocer la situación de aquel con el que interactúa. Escucha de manera activa y expresa sus ideas de manera clara, aunque en situaciones de presión se pone nervioso y no transmite correctamente su mensaje.</p>	
<p>D. Le cuesta desenvolverse en los diferentes ámbitos sociales. No busca activamente la interacción pero tampoco rehúye de ella.</p>	

Tabla 33: Competencias específicas del secretario: Comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

CE12- Habilidad analítica.	
<p>Capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un miembro del grupo organiza cognitivamente el trabajo.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Organiza muy eficazmente la información, sopesando con fundamento los datos que la componen. • Utiliza y maneja con destreza herramienta informáticas que le son útiles para las prácticas. • Ayuda al resto de su grupo a seleccionar los datos importantes para la práctica asignada. • Identifica los problemas que van surgiendo y trata de solucionarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta dificultades para comprender los datos. • La elaboración de la información que maneja es siempre muy general. • Es poco concreto en la transmisión de los resultados de su tarea. • Tiende a simplificar la información.
Niveles:	
<p>A. Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo, detecta la existencia de problemas relacionados con su área y recopila información relevante y la organiza.</p>	
<p>B. Comprende los procesos relacionados con su trabajo, detecta a tiempo los problemas. Está atento a las oportunidades.</p>	
<p>C. Detecta problemas actuales o cercanos, puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo.</p>	
<p>D. Tiene escasa capacidad de análisis, tiene dificultad para interpretar información.</p>	

Tabla 34: Competencia específicas del secretario: Habilidad analítica.

Fuente: Elaboración propia.

B3-Portavoz

Competencias Específicas: PORTAVOZ	
CE13-Alta adaptabilidad-Flexibilidad	CE15- Preocupación por el orden y la claridad.
CE14-Confianza en si mismo/a	CE16- Modalidades de contacto

Tabla 35: Competencias específicas del portavoz.

Fuente: Elaboración propia.

CE13-Alta adaptabilidad-Flexibilidad.	
<p>Capacidad para modificar la conducta personal con el fin de alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Valorar posturas distintas • Transmite a su equipo una actitud positiva, para contemplar nuevas alternativas. • Reacciona adecuadamente ante innovaciones, ateniéndose a lo que dicta el líder. • Revisa sus conocimientos y esta abierto a cambiarlos si es necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestiona las decisiones tomadas por el grupo para hacer frente a un problema, sin aportar alternativas. • Mantiene una actitud rígida e impenetrable en su modo de trabajo habitual. • No acepta cambios una vez fijados los objetivos. • Se paraliza frente a las novedades, sin lograr identificar sus causas
Niveles:	
<p>A. Adapta sus objetivos. Hace llegar el mensaje o visión del cambio a todos los implicados/as.</p>	
<p>B. Realiza cambios en su ámbito de actuación para adaptarse. Define áreas de cambio y propone nuevas formas de actuar.</p>	

C. Reacciona con flexibilidad y se adapta a los "imprevistos" y obstáculos que pueden llegar a cambiar significativamente su trabajo.
D. Acepta la necesidad de ser flexible. Se adapta a los cambios del entorno

Tabla 36: Competencia específica del portavoz: Alta adaptabilidad-Flexibilidad.
Fuente: Elaboración propia.

CE14-Confianza en si mismo/a.	
Es la capacidad de convencimiento de que uno/a es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Ante un problema, busca los hechos que hayan causado o contribuido a su surgimiento. • Frente a problemas en su grupo, actúa de manera rápida. • Manifiesta explícitamente confianza en sus propios criterios y juicios. • Se muestra segura delante de otras personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desorganiza en su trabajo cuando le toca exponer en la puesta en común. • Es dubitativo en sus apreciaciones cuando le sacan de su zona de confort. • Su rendimiento baja notablemente cuando implica el contacto directo con personas de mayor jerarquía, evita consultar por timidez. • Aborda sin éxito tareas complejas.
Niveles:	
A. Expresa seguridad en sus capacidades. Actúa como un experto, alguien que domina sus responsabilidades y saca las cosas adelante	
B. Manifiesta su opinión de forma adecuada cuando no está de acuerdo con sus compañeros, se muestra seguro a la hora de exponer el trabajo.	
C. Actúa con decisión para solucionar los problemas aunque no se disponga de toda la información necesaria.	
D. Se muestra segura de ella misma. Habla y actúa con confianza.	

Tabla 37: Competencia específica del portavoz: Confianza en si mismo/a.
Fuente: Elaboración propia.

CE15- Preocupación por el orden y la claridad.	
Es la capacidad de preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por tener información adecuada para su buen desempeño, debidamente clasificada y a disposición. • Es respetuoso con las pautas de trabajo establecidas. • Realiza un seguimiento de la información, detecta y cubre lagunas o errores mediante la búsqueda de información. • Quiere que el espacio de trabajo, roles, expectativas, tareas y datos estén claros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es impulsivo en el abordaje de sus tareas. • No respeta la asignación de tareas que se establecen al inicio de la práctica, provocando duplicación de roles y pérdida de esfuerzos y tiempo. • No documenta información importante para la verificación posterior y corrección de posibles fallas en la práctica. • Obstaculiza todo intento de planificación y organización que se lleve a cabo en el grupo.
Niveles:	
A. Tiene una preocupación general por mantener el orden en la forma de actuar y toma medidas para corregir desviaciones y conseguir los objetivos.	
B. Lleva un registro detallado de las actividades propias o de las otras personas, ya que será el encargado de exponerlo.	
C. Comprueba su propio trabajo. Comprueba y repasa su trabajo para asegurarse de que no contiene errores.	
D. Muestra escasa preocupación por el orden y la claridad. Muestra poca preocupación por no cometer errores.	

Tabla 38: Competencia específica del portavoz: Preocupación por el orden y la claridad.
Fuente: Elaboración propia.

CE16- Modalidades de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto).	
Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a las demás personas a compartir información, habla por todos/as y valora las contribuciones de los/as demás.	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • En la puesta en común, se ofrece con naturalidad y demuestra sentirse a gusto con la situación. • Logra atraer la atención de quienes lo escuchan. • Logra la participación de todos, valorando el aporte de sus compañeros y promoviendo siempre el diálogo. • Posee un amplio vocabulario, que utiliza en la puesta en común de la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> • En general la información que brinda es interpretada incorrectamente, por utilizar un vocabulario escaso e inadecuado. • Se pone muy nervioso frente a los interlocutores. • No logra sostener sus argumentos frente a sus compañeros. • No posee un amplio vocabulario.
Niveles:	
A. Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención a las ideas de otros grupos.	
B. Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	
C. Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás y hace preguntas constructivas	
D. Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.	

Tabla 39: Competencia específica del portavoz: Modalidades de contacto.

Fuente: Elaboración propia.

B4-Vocal

Competencias Específicas: VOCAL	
CE17- Alta adaptabilidad-Flexibilidad	CE20- Autocontrol.
CE18-Comunicación	CE21- Modalidades de contacto
CE19-Confianza en si mismo	

Tabla 40: Competencias específicas del vocal.

Fuente: Elaboración propia.

CE17- Alta adaptabilidad-Flexibilidad.	
Capacidad para modificar la conducta personal con el fin de alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el trabajo de forma que se pueda presentar este de la mejor manera posible.	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Implementa rápidamente las propuestas del grupo. • Reacciona adecuadamente ante innovaciones. • Acepta sugerencias sin problemas, y las pone en práctica en tiempo y forma. • Transmite a su equipo una actitud positiva, para contemplar nuevas alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestiona las decisiones tomadas por el grupo para hacer frente a una crisis o situación difícil, sin aportar alternativas. • Mantiene una actitud rígida e impenetrable en su modo de trabajo habitual. • No acepta cambios una vez fijados los objetivos. • Se paraliza frente a las novedades, sin lograr identificar sus causas.
Niveles:	
A. Promueve actitudes flexibles entre sus compañeros y les brinda asesoría para que sean a su vez promotores de la flexibilidad en sus respectivos equipos de trabajo	
B. Realiza cambios en su ámbito de actuación para adaptarse. Define áreas de cambio y propone nuevas formas de actuar.	
C. Percibe los cambios de situación o contexto. Modifica sus acciones de acuerdo con las necesidades actuales.	

Tabla 41: Competencia específica del vocal: Alta adaptabilidad-Flexibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

CE18-Comunicación.	
<p>CE18-Comunicación. Es la capacidad de transmitir, de explicar algo a alguien de forma clara y comprensible. Incluye desde la transmisión de información hasta la relación de ideas, intereses, etc. La comunicación puede ser oral y/o escrita y se dirige a públicos distintos.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar con esmero los datos de su comunicación o presentación. • Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás. • Transmite sus opiniones e información de forma clara, dinámica y coherente • Logra la participación de todos, valorando el aporte de sus compañeros y promoviendo siempre el diálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se prepara los datos de su preparación, improvisa. • Se pone muy nervioso frente a los interlocutores. • No logra sostener sus argumentos frente a sus compañeros. • No posee un amplio vocabulario
Niveles:	
A. Comunica en público eficazmente. Tiene capacidad de convicción y es capaz de impactar positivamente en los demás.	
B. Adapta la comunicación a los intereses y características del interlocutor/a. Adapta su discurso para atraer el interés de los demás.	
C. Comunica de forma clara y escucha para asegurar su comprensión. Se asegura de que su mensaje se entienda sin distorsiones.	
D. Comunica la información de forma clara. Se expresa de forma estructurada y clara.	

Tabla 42: Competencia específica del vocal: Comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

CE19-Confianza en si mismo.	
<p>Es la capacidad de convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o escoger el enfoque adecuado para transmitir el trabajo o resolver un problema. Incluye mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Se conduce con convicción en sus argumentos, y se vale de herramientas adecuadas para respaldar su postura. • Se vincula con la gente de manera sencilla pero segura. • Ante tareas nuevas se vale de sus propios recursos para resolverlas sin necesidad de asistencia permanente. • Motiva a sus compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desorganiza en su trabajo cuando le toca exponer en la puesta en común. • Es dubitativo en sus apreciaciones cuando le sacan de su zona de confort. • Su rendimiento baja notablemente cuando implica el contacto directo con personas de mayor jerarquía, evita consultar por timidez. • Aborda sin éxito tareas complejas.
Niveles:	
A. Manifiesta su opinión de forma adecuada cuando no está de acuerdo con sus compañeros.	
B. Expresa seguridad en sus capacidades. Manifiesta explícitamente confianza en sus propios criterios y juicios.	
C. Actúa con independencia .Actúa con decisión para solucionar los problemas aunque no se disponga de toda la información necesaria.	
D. Se muestra segura de ella misma. Tiene confianza en sí misma y en su trabajo.	

Tabla 43: Competencia específica del vocal: Confianza en si mismo/a.
Fuente: Elaboración propia.

CE20- Autocontrol.	
<p>Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones u oposición por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Igualmente, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.</p>	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene el control en situaciones constantes de estrés • Evita reacciones negativas ante la oposición de algún compañero • Intenta que el grupo trabaje con el menor estrés posible. • Capacidad de mantenerse sereno 	<ul style="list-style-type: none"> • Se conduce con mucha ansiedad cuando se le contradice. • Genera conflictos constantemente. • Actúa de forma exagerada en situaciones de crisis. • En situaciones de tensión, actúa desequilibradamente, aportando más tensión, generando un entorno laboral conflictivo y bajando el rendimiento del grupo.
Niveles:	
<p>A. Promueve acciones y actividades dirigidas a reducir la tensión del equipo y a ganar confianza ante las dificultades diarias.</p>	
<p>B. Comprende cómo las propias emociones afectan a su consecución y trata de evitar que puedan interferir en su trabajo diario.</p>	
<p>C. Sabe mantener un lenguaje y tono de voz adecuado en las conversaciones a pesar de las quejas y/o provocaciones de los otros.</p>	
<p>D. Sabe mantener la calma ante una tensión habitual que se produce en su trabajo, manteniéndose alejada del desencadenante de sus emociones.</p>	

Tabla 44: Competencia específica del vocal: Autocontrol.
Fuente: Elaboración propia.

CE21- Modalidades de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto).	
Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a las demás personas a compartir información, habla por todos/as y valora las contribuciones de los/as demás.	
Comportamientos positivos	Comportamientos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • En la puesta en común, se ofrece con naturalidad a ayudar al portavoz y demuestra sentirse a gusto con la situación. • Logra atraer la atención de quienes lo escuchan. • Logra la participación de todos, valorando el aporte de sus compañeros y promoviendo siempre el diálogo. • Posee un amplio vocabulario, que utiliza en la puesta en común de la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> • En general la información que brinda es interpretada incorrectamente, por utilizar un vocabulario escaso e inadecuado. • Se pone muy nervioso frente a los interlocutores. • No logra sostener sus argumentos frente a sus compañeros. • No posee un amplio vocabulario.
Niveles:	
A. Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención por las ideas de otros grupos.	
B. Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	
C. Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás y hace preguntas constructivas.	
D. Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.	

Tabla 45: Competencia específica del vocal: Modalidades de contacto.

Fuente: Elaboración propia

5. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Como se ha explicado en el punto “3.2. *el análisis y descripción de puestos de trabajo*” El análisis y descripción de puestos de trabajo según Coopers y Lybrans (1996) es “un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización” En este proceso se identifican dos etapas: la primera, donde se analiza el puesto a través de una recogida y estudio de la información relevante, y la segunda, en la que se describe el puesto.

Siguiendo el esquema expuesto en el punto “ 3.2.1. *el análisis de puestos de trabajo*” se puede identificar una serie de etapas para proceder al desarrollo y elaboración del análisis de puestos de trabajo.

La primera etapa es la definición de los objetivos del análisis, en este caso, los puestos que van a ser objeto de estudio para la elaboración del perfil competencial, que se dividen en cuatro roles del grupo de trabajo del portafolio de la asignatura de Gestión de Recursos Humanos. Los puestos seleccionados a analizar son los siguientes:

- Líder
- Secretario/a
- Portavoz
- vocal

La segunda etapa se caracteriza por la recogida de información necesaria. Se trata de conocer las características, habilidades, conocimientos y competencias técnicas y personales que deben tener las personas que vayan a desempeñar dichos puestos, así como las tareas, funciones y actividades a desempeñar en los mismos. Existen diferentes métodos de recopilar y obtener información, en este caso se ha utilizado la entrevista, preguntando a los compañeros, manteniendo charlas con ellos y la observación, al haber participado en este grupo y conocer bien el puesto.

La tercera etapa identifica el análisis de los datos, la información que se ha recogido en la etapa anterior es analizada. Gracias a los métodos utilizados se identifican las tareas, responsabilidades, la formación y la experiencia, los recursos utilizados y las condiciones ambientales. Esta etapa se desarrolla en el punto “5.1. análisis de puestos de trabajo”

La cuarta y última etapa es la descripción de los datos, en la que se recoge toda la información analizada del puesto y se detalla la descripción del mismo, dicha información se recoge en el punto “5.2. descripción de puestos de trabajo”

5.1. ANÁLISIS DE PUESTOS TIPO

Líder.

Se considera el responsable del grupo de trabajo, de su correcto funcionamiento. Para participar en este portafolio tiene que estar en el 3º curso de la asignatura de Gestión de Recursos Humanos en el grado de Gestión y Administración Pública. No se requiere experiencia previa. Coordina y organiza al resto de personas del grupo, se encarga del reparto de las tareas y del buen funcionamiento del grupo. Recibe órdenes del profesor/a a la hora de realizar las prácticas y le traslada al resto del grupo las actividades a realizar. Asigna las actividades de forma objetiva, de manera que se potencien las habilidades de cada persona. Motiva al grupo para que haya una participación activa de todos. Tiene habilidad para resolver los conflictos que puedan surgir durante la realización de las prácticas y se encarga de analizar el trabajo para comprobar que está bien hecho. Debe tener responsabilidad sobre el mantenimiento del material de las distintas actividades realizadas, así como del portafolio y mantener un buen ambiente de trabajo. Además, tiene que participar activamente en todas las prácticas y asistir asiduamente a clase.

Secretario/a.

Se considera el encargado de la documentación del grupo y de la atención a los demás miembros, colabora y brinda apoyo al líder, se encarga de llevar siempre el portafolio y de hacer y firmar las actas en cada sesión en la que se realice alguna práctica.

Recibe órdenes del líder a la hora de organizar las tareas además de ayudarlo en su repartición.

Prepara, ordena y realiza el seguimiento de la documentación aportada por los demás miembros para asegurar que se cumpla con los plazos establecidos,

Mantiene actualizado y organizado el portafolio. Informa en el caso de errores en algún documento del portafolio para poder subsanar el error lo más rápido posible.

Para participar en este portafolio tiene que estar en el 3º curso de la asignatura de Gestión de Recursos Humanos en el grado de Gestión y Administración Pública. No se requiere experiencia previa.

Debe tener responsabilidad exclusiva sobre el portafolio, además de participar activamente en su realización. Asimismo, tiene que mantener un buen ambiente de trabajo y asistir asiduamente a clase.

Portavoz.

Es el responsable de exponer el trabajo realizado en el portafolio al resto de compañeros de forma alta, clara y concisa de modo que todos los compañeros entiendan aquello que quiere comunicar así como trasladar en la puesta en común las ideas/opiniones surgidas en el grupo, defender en la puesta en común la práctica o tarea realizada así como dar apoyo en la realización de las actividades.

Defiende la posición del grupo, da explicaciones sobre el trabajo realizado y argumenta como se ha llegado a las distintas conclusiones. Esta tarea la debe compartir con el vocal. Para participar en este portafolio tiene que estar en el 3º curso de la asignatura de Gestión de Recursos Humanos en el grado de Gestión y Administración Pública. No se requiere experiencia previa. Debe participar activamente en la realización de la práctica y crear un buen ambiente de trabajo, además, debe asistir asiduamente a clase.

Vocal.

Es el responsable de apoyar al portavoz en la puesta en común de la práctica, así como ayudar a todo el grupo en la realización de las actividades.

Colabora con todos los miembros del grupo en la realización del portafolio, realiza las tareas adicionales y de difusión, acerca de las distintas prácticas del portafolio.

Auxilia en aspectos de redacción, ortografía y estilo del portafolio, tiene un profundo conocimiento sobre el tema sobre el que se va a hablar, debe haber estudiado la práctica antes de exponer. Esta tarea la comparte con el portavoz. Para participar en este portafolio tiene que estar en el 3º curso de la asignatura de Gestión de Recursos Humanos en el grado de Gestión y Administración Pública. No se requiere experiencia previa. Debe participar activamente en la realización de la práctica, además de crear un buen ambiente de trabajo y de asistir asiduamente a clase.

5.2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO TIPO

Fecha	18 de enero de 2016
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del puesto	LÍDER
Breve descripción del puesto	Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del grupo
Tipo de organización	Grupo de trabajo formado por cuatro personas
Departamento	Recursos Humanos, Universidad Politécnica de Valencia
Recibe órdenes de	Profesor/a de la asignatura de Recursos Humanos
Da órdenes a	Secretario, Portavoz y Vocal
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Organizar y coordinar al grupo de modo que haya una participación activa de todos sus miembros para llevar acabo las prácticas encomendadas.
Procesos (tareas)	Coordinar al equipo de trabajo asignando roles y responsabilidades, con base a la descripción de la práctica asignada.
	informar a su equipo de trabajo, clarificar el plan a seguir en la tarea y aclarar dudas sobre las actividades que tienen que realizar. Mantener al corriente a todas las personas implicadas en el trabajo.
	Seguimiento y supervisión. Estar pendientes de que el ritmo sea el adecuado, que todas las acciones se realizan.
	Dar aprobación y feedback sobre las aportaciones que hace cada miembro.
	Lidera el equipo humano y lo mantiene motivado, aprovechando al máximo su talento.

Capítulo 5 : Análisis y Descripción del puesto de Trabajo.

	<p>Analizar continuamente como va el plan propuesto y la realización de la práctica, comprobar que todos los miembros están realizando su rol cómodamente.</p> <p>Al finalizar deberá evaluar el rendimiento del grupo y sus miembros de forma conjunta. Esta evaluación ha de ser siempre lo más objetiva posible y basada en resultados.</p>
Nivel de rendimiento	Alto
COMPORTAMIENTO IMPLICADO (actitudes)	Liderazgo
	Comunicación
	Trabajo en equipo
	Responsabilidad
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	3º curso del grado en Gestión y Administración Pública
Habilidades y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y dirigir un grupo de trabajo. - Capacidad organizativa. - Conocimientos Informática/Ofimática a nivel usuario (Sistemas operativos, procesador de textos, hojas de calculo, bases de datos, correo electrónico) . - Habilidades para resolver los problemas y los conflictos. - Saber motivar a los demás miembros del grupo. - Tener empatía.
Requerimiento físicos	Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado/a.
Experiencia	No se requiere experiencia.
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre materiales	Responsabilidad sobre el mantenimiento del material de las distintas actividades realizadas, así como del portafolio.

Sobre recursos humanos	Coordinar, dirigir y organizar a los miembros del grupo.
Sobre outputs u objetivos que dependan del puesto	Llevar al día las prácticas encomendadas.
Impacto de los errores	Repercute de forma negativa en la nota a todos los miembros del grupo.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	El cargo exige un esfuerzo físico mínimo, estar sentado realizando las distintas tareas. Por otro lado exige un gran esfuerzo mental, tanto para llevar a cabo las tareas asignadas como para dirigir el grupo.
Ambiente de trabajo	El trabajo se realiza en clase o casa, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.
riesgo	Los riesgos en el grupo son por accidentes del trabajo, como caídas de sillas, mesas, etc.; las que pueden producir contusiones en cualquier parte del cuerpo.

Tabla 46: Descripción del puesto de trabajo del líder.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5 : Análisis y Descripción del puesto de Trabajo.

Fecha	18 de enero de 2016
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del puesto	SECRETARIO/A
Breve descripción del puesto	Colaborar y brindar apoyo al líder, es la encargada de la documentación del grupo y de la atención a los demás miembros, efectuando esto durante la jornada de trabajo.
Tipo de organización	Grupo de trabajo formado por cuatro personas
Departamento	Recursos Humanos, Universidad Politécnica de Valencia
Recibe órdenes de	Líder
Da órdenes a	Portavoz y vocal
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Organizar, canalizar y atender el flujo de documentos que se genera durante la ejecución de las actividades, brindar apoyo administrativo al líder, con la finalidad de mantener fluidez en las labores del grupo acorde con la distribución de las tareas marcadas al inicio de la tarea.
Procesos (tareas)	Tomar notas o apuntes de las indicaciones que le entregue el líder.
	Solicitar y controlar el material utilizado para la realización de la tarea, a fin de contar con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.
	Preparar, ordenar y realizar el seguimiento de la documentación aportada por los demás miembros para asegurar que se cumpla con los plazos establecidos para la entrega de las actividades.
	Mantener actualizado y organizado el portafolio.
	Brindar apoyo a todo el grupo para llevar a cabo las actividades del portafolio, aportando ideas.

Capítulo 5 : Análisis y Descripción del puesto de Trabajo.

	<p>Informar en el caso de errores en algún documento del portafolio para poder subsanar el error lo más rápido posible.</p> <p>Realización de las actas.</p>
Nivel de rendimiento	Medio- alto.
COMPORTAMIENTO IMPLICADO (actitudes)	Adaptabilidad.
	Comunicación.
	Responsabilidad.
	Limpieza y orden.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	3º curso del grado en Gestión y Administración Pública
Habilidades y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Una buena caligrafía, es decir una letra legible en la escritura de palabras y números, para evitar confusiones y errores a la hora de exponer el trabajo. - Capacidad de adaptación a los cambios. - Habilidades comunicativas y escucha activa - Disposición para trabajar en equipo. - Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria. - Conocimientos Informática/Ofimática a nivel usuario (Sistemas operativos, procesador de textos, hojas de calculo, bases de datos, correo electrónico)
Requerimiento físicos	Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado/a.
Experiencia	No se requiere experiencia.
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre materiales	Responsabilidad sobre el control y realización del portafolio, llevar al día toda la documentación.
Sobre recursos humanos	Organizar, controlar y apoyar a los miembros del grupo.

Sobre outputs u objetivos que dependan del puesto	Llevar al día el portafolio y el control de este.
Impacto de los errores	Repercute de forma negativa en la nota a todos los miembros del grupo.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	El cargo exige un esfuerzo físico mínimo, estar sentado realizando las distintas tareas. Por otro lado exige un gran esfuerzo mental, tanto para llevar a cabo las tareas asignadas como para controlar todos los documentos del portafolio.
Ambiente de trabajo	El trabajo se realiza en clase o casa, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.
riesgo	Los riesgos en el grupo son por accidentes del trabajo, como caídas de sillas, mesas, etc.; las que pueden producir contusiones en cualquier parte del cuerpo.

Tabla 47: Descripción del puesto de trabajo del secretario/a.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5 : Análisis y Descripción del puesto de Trabajo.

Fecha	18 de enero de 2016
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del puesto	PORTAVOZ
Breve descripción del puesto	Exponer el trabajo realizado en el portafolio al resto de compañeros así como trasladar en la puesta en común las ideas/opiniones surgidas en el grupo.
Tipo de organización	Grupo de trabajo formado por cuatro personas
Departamento	Recursos Humanos, Universidad Politécnica de Valencia
Recibe órdenes de	Líder y Secretario/a
Da órdenes a	Vocal
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Defender en la puesta en común la práctica o tarea realizada así como dar apoyo en la realización de las actividades.
Procesos (tareas)	Coordinar y difundir toda la información que se produce en el grupo.
	Brindar apoyo a todo el grupo para llevar a cabo las actividades del portafolio, aportando ideas.
	Exponer la practica de forma alta, clara y concisa de modo que todos los compañeros entiendan aquello que queremos comunicar.
	Tener un profundo conocimiento sobre el tema sobre el que se va a hablar, haber estudiado la práctica antes de exponer.
	Defender la posición del grupo, da explicaciones sobre el trabajo realizado y argumenta como se ha llegado a las distintas conclusiones.
Nivel de rendimiento	Medio – alto.
COMPORTAMIENTO IMPLICADO (actitudes)	Comunicación.
	Actitud pacífica.

	Confianza en si mismo/a.
	Trabajo en equipo.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	3º curso del grado en Gestión y Administración Pública.
Habilidades y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades comunicativas y escucha activa. - Capacidad para trabajar en equipo. - Habilidad persuasiva. - Habilidad de observación y expresión. - Habilidad argumentativa. - Conocimientos Informática/Ofimática a nivel usuario (Sistemas operativos, procesador de textos, hojas de calculo, bases de datos, correo electrónico).
Requerimiento físicos	Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado/a.
Experiencia	No se requiere experiencia.
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre materiales	Responsabilidad sobre los documentos del portafolio.
Sobre recursos humanos	Planificar y organizar el trabajo del vocal.
Sobre outputs u objetivos que dependan del puesto	Buena defensa y exposición de la practica en la puesta en común.
Impacto de los errores	Repercute de forma negativa en la nota a todos los miembros del grupo.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	

Capítulo 5 : Análisis y Descripción del puesto de Trabajo.

Esfuerzo físico y mental	El cargo exige un esfuerzo físico mínimo, estar sentado realizando las distintas tareas. Por otro lado exige un gran esfuerzo mental, tanto para llevar a cabo las prácticas asignadas como para tener la capacidad de argumentar y sintetizar la información en la puesta en común.
Ambiente de trabajo	El trabajo se realiza en clase o casa, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.
riesgo	Los riesgos en el grupo son por accidentes del trabajo, como caídas de sillas, mesas, etc.; las que pueden producir contusiones en cualquier parte del cuerpo.

Tabla 48: Descripción del puesto de trabajo del portavoz.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5 : Análisis y Descripción del puesto de Trabajo.

Fecha	18 de enero de 2016
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del puesto	VOCAL
Breve descripción del puesto	Apoyar al portavoz en la puesta en común de la practica, así como ayudar a todo el grupo en la realización de las actividades.
Tipo de organización	Grupo de trabajo formado por cuatro personas
Departamento	Recursos Humanos, Universidad Politécnica de Valencia
Recibe órdenes de	Líder Secretario/a y portavoz
Da órdenes a	Nadie.
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o finalidad del puesto	Colaborar con todos los miembros del grupo en la realización del portafolio así como apoyar al portavoz y suplirlo en caso de ausencia de este.
Procesos (tareas)	Realizar las tareas adicionales y de difusión, acerca de las distintas practicas del portafolio.
	Captar, analizar y procesar la información que difunden los demás compañeros en la puesta en común para ampliar la información de su grupo.
	Auxiliar en aspectos de redacción, ortografía y estilo del portafolio.
	Tener un profundo conocimiento sobre el tema sobre el que se va a hablar, haber estudiado la práctica antes de exponer.
	Exponer la practica de forma alta, clara y concisa de modo que todos los compañeros entiendan aquello que queremos comunicar.
Nivel de rendimiento	Medio – alto.
COMPORTAMIENTO IMPLICADO (actitudes)	Comunicación.
	Responsabilidad.

Capítulo 5 : Análisis y Descripción del puesto de Trabajo.

	Trabajo en equipo.
	Confianza en si mismo.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	3º curso del grado en Gestión y Administración Pública
Habilidades y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad de observación y expresión - Habilidades comunicativas y escucha activa - Capacidad para trabajar en grupo - Capacidad de síntesis - Conocimientos Informática/Ofimática a nivel usuario (Sistemas operativos, procesador de textos, hojas de calculo, bases de datos, correo electrónico)
Requerimiento físicos	Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado/a.
Experiencia	No se requiere experiencia.
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Sobre materiales	Responsabilidad sobre los documentos del portafolio.
Sobre recursos humanos	Apoyar al portavoz en la puesta en común de la práctica.
Sobre outputs u objetivos que dependan del puesto	Buena defensa y exposición de la practica en la puesta en común.
Impacto de los errores	Repercute de forma negativa en la nota a todos los miembros del grupo.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	El cargo exige un esfuerzo físico mínimo, estar sentado realizando las distintas tareas. Por otro lado exige un gran esfuerzo mental, tanto para llevar a cabo las prácticas asignadas como para tener la capacidad de argumentar y sintetizar la información en la puesta en común.

Capítulo 5 : Análisis y Descripción del puesto de Trabajo.

Ambiente de trabajo	El trabajo se realiza en clase o casa, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.
riesgo	Los riesgos en el grupo son por accidentes del trabajo, como caídas de sillas, mesas, etc.; las que pueden producir contusiones en cualquier parte del cuerpo.

Tabla 49: Descripción del puesto de trabajo del vocal.

Fuente: Elaboración propia.

6. ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL

Como ya se ha explicado en el punto “3.3. *perfil competencial*” los perfiles de competencias del puesto son el conjunto de comportamientos requeridos para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo. Su elaboración conseguirá que haya un mayor rendimiento en el grupo de trabajo del portafolio.

Existen tres tipos de perfiles competenciales, el genérico, el básico y el predictivo, en este caso se ha escogido el perfil básico. Para su elaboración las herramientas utilizadas son, el Diccionario de Competencias, ya elaborado en el punto “4. *Elaboración del diccionario de competencias*”, el cual proporciona información sobre las competencias generales y específicas requeridas para el grupo de trabajo, y el Análisis y Descripción de los Puestos, elaborado en el punto “5. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*”, aportando información sobre las características, habilidades, conocimientos y competencias técnicas y personales que deben tener las personas que vayan a desempeñar dichos puestos, así como las tareas, funciones y actividades a desempeñar en los mismos.

Son cuatro los puestos de trabajo analizados, de los cuales a continuación se realizará el perfil competencial, donde podrá verse la misión y el nivel de desempeño de las competencias de cada puesto.

El nivel de desempeño equivale a los niveles explicados en el punto “3. *Elaboración del diccionario de competencias*”. Esta clasificación esta ordenada de mayor a menor nivel, siendo el nivel A el de mayor grado con un abanico de 4 grados de competencias (A,B,C Y D) en el que el grado D no significa ausencia de competencia sino que está desarrollada en su nivel mínimo.

Perfil competencial del líder	
Misión	
Organizar y coordinar al grupo de modo que haya una participación activa de todos sus miembros para llevar acabo las prácticas encomendadas.	
Competencias Generales	Nivel
CG01-Adaptabilidad al cambio	A
CG02-Autocontrol	A
CG03- Calidad de trabajo	B
CG04-Compromiso	A
CG05-Empoderamiento	A
CG06-Flexibilidad	A
CG07-Aprendizaje y aplicación de conocimientos	A
CG08-Iniciativa	B
CG09-Innovación y creatividad	B
CG10-Responsabilidad	A
CG11- Honestidad	A
CG12- Trabajo en equipo	A
CG13- Comunicación	A
Competencias Específicas	Nivel
CE01-Liderazgo	A
CE02-Delegación	A
CE03-Desarrollo del equipo	A
CE04- Empoderamiento	A
CE05-Iniciativa	A
CE06-Integridad	A

Tabla 50: Perfil Competencial del líder.

Fuente: Elaboración propia.

Perfil competencial del secretario/a	
Misión	
Organizar, canalizar y atender el flujo de documentos que se genera durante la ejecución de las actividades, brindar apoyo administrativo al líder, con la finalidad de mantener fluidez en las labores del grupo acorde con la distribución de las tareas marcadas al inicio de la tarea.	
Competencias Generales	Nivel
CG01-Adaptabilidad al cambio	B
CG02-Autocontrol	B
CG03- Calidad de trabajo	A
CG04-Compromiso	A
CG05-Empoderamiento	B
CG06-Flexibilidad	B
CG07-Aprendizaje y aplicación de conocimientos	A
CG08-Iniciativa	C
CG09-Innovación y creatividad	C
CG10-Responsabilidad	B
CG11- Honestidad	A
CG12- Trabajo en equipo	B
CG13- Comunicación	A
Competencias Específicas	Nivel
CE07-Calidad del trabajo	A
CE08-Capacidad de entender a las demás personas.	B
CE09-Capacidad de planificación y de organización.	B
CE10-Colaboración.	A
CE11-Comunicación.	C
CE12-Habilidad analítica.	A

Tabla 51: Perfil Competencial del secretario/a.

Fuente: Elaboración propia.

Perfil competencial del portavoz	
Misión	
Defender en la puesta en común la práctica o tarea realizada así como dar apoyo en la realización de las actividades.	
Competencias Generales	Nivel
CG01-Adaptabilidad al cambio	B
CG02-Autocontrol	B
CG03- Calidad de trabajo	C
CG04-Compromiso	A
CG05-Empoderamiento	C
CG06-Flexibilidad	B
CG07-Aprendizaje y aplicación de conocimientos	A
CG08-Iniciativa	C
CG09-Innovación y creatividad	C
CG10-Responsabilidad	B
CG11- Honestidad	A
CG12- Trabajo en equipo	B
CG13- Comunicación	A
Competencias Específicas	Nivel
CE13-Alta adaptabilidad-Flexibilidad	A
CE14-Confianza en si mismo/a	A
CE15- Preocupación por el orden y la claridad.	B
CE16- Modalidades de contacto	B

Tabla 52: Perfil Competencial del portavoz.

Fuente: Elaboración propia.

Perfil competencial del vocal	
Misión	
Colaborar con todos los miembros del grupo en la realización del portafolio así como apoyar al portavoz y suplirlo en caso de ausencia de este.	
Competencias Generales	Nivel
CG01-Adaptabilidad al cambio	B
CG02-Autocontrol	B
CG03- Calidad de trabajo	C
CG04-Compromiso	A
CG05-Empoderamiento	C
CG06-Flexibilidad	B
CG07-Aprendizaje y aplicación de conocimientos	A
CG08-Iniciativa	C
CG09-Innovación y creatividad	C
CG10-Responsabilidad	B
CG11- Honestidad	A
CG12- Trabajo en equipo	B
CG13- Comunicación	A
Competencias Específicas	Nivel
CE17- Alta adaptabilidad-Flexibilidad	D
CE18-Comunicación	B
CE19-Confianza en si mismo	C
CE20- Autocontrol.	C
CE21- Modalidades de contacto	B

Tabla 53: Perfil Competencial del vocal.
Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

Tras un largo proceso en el cual se ha realizado un análisis en profundidad del equipo de trabajo del portafolio y que nos ha permitido conocer mejor los cuatro roles que lo componen, se puede destacar que se han cumplido todos los objetivos específicos establecidos en el capítulo de introducción, que son los siguientes:

- Analizar la situación del equipo de trabajo, en este caso del grupo del portafolio.
- Identificar las competencias necesarias para el grupo en general y cada Rol en particular y realizar un Diccionario de Competencias.
- Realizar un Análisis y Descripción de puestos tipo, analizando más minuciosamente cada Rol.
- Realizar el Perfil Competencial de cada Rol.

A continuación, se plantea cada una de las conclusiones que se han extraído al finalizar el estudio, a partir de los objetivos específicos.

7.1. CONCLUSIONES SOBRE LA SITUACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO: EL PORTAFOLIO.

Para poder realizar el estudio del presente trabajo era necesario conocer el equipo del portafolio, así como sus características, su estructura, y en concreto, los cuatro roles que lo componen. Dicho análisis era una primera toma de contacto para conocer su situación.

Una vez realizado el análisis se puede extraer las siguientes conclusiones:

- Es un equipo formado por cuatro roles: Líder, secretario/a, portavoz y vocal.
- Cada rol tiene sus funciones dentro del equipo.
- Todos dependen del Líder.
- El secretario/a es el encargado de llevar todos los documentos, prácticas y firmar las actas diarias.
- El portavoz y vocal se encargan de transmitir las ideas del grupo, trabajan en concordancia.

7.2. CONCLUSIONES SOBRE LA ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

En el presente trabajo se ha realizado un Diccionario de Competencias, uno de los puntos importantes de este estudio y que se desarrolla en el punto “4. *Elaboración del diccionario de competencias*”, en el que se ha hecho distinción entre las competencias generales de todo el equipo de trabajo y competencias específicas de cada rol.

El proceso para la elaboración del Diccionario de Competencias ha sido en primer lugar, el análisis de la situación del equipo de trabajo, ya citado en el anterior apartado.

En segundo lugar, identificar y definir las competencias así como asociar comportamientos positivos y negativos.

En tercer lugar determinar los niveles de desarrollo de cada una de las competencias generales y específicas.

La metodología que se ha utilizado ha sido la observación y la participación en uno de los equipos en el año 2014.

El objetivo de la elaboración de este diccionario de competencias es utilizado posteriormente como herramienta para la elaboración del perfil competencial de los puestos tipo o roles analizados.

7.3. CONCLUSIONES SOBRE EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS TIPO

Después de realizar el diccionario de competencias, se realiza el análisis y descripción de puestos tipo, divididos en dos partes.

En la primera parte se ha realizado una recogida de información de los puesto tipo para posteriormente hacer un análisis detallado de cada rol.

El objetivo del análisis era obtener información de los cuatro roles para posteriormente analizarlos y hacer una descripción de los puestos tipo, se encuentra en el punto “5.2. *Descripción de puestos de tipo.*”

Los datos se han podido recoger a partir de la observación, la participación en dicho equipo o charlas informales con los distintos miembros que formaron el equipo.

De la elaboración del análisis y descripción de puestos tipo se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Conocer la misión de cada rol.
- Conocer e identificar las actividades y tareas, los comportamientos implicados (actitudes), los requisitos del puesto, la responsabilidad del puesto y las condiciones ambientales.
- Se han podido delimitar las funciones y responsabilidades de cada rol al definir estas.

7.4. CONCLUSIONES SOBRE LA ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL

Lo que se pretendía conseguir con la elaboración del Perfil Competencial era definir la misión de cada rol así como especificar las competencias de cada uno con su correspondiente nivel de desarrollo, elaborando así el Perfil Básico.

Las herramientas que se han utilizado han sido el Diccionario de Competencias, desarrollado en el punto *“4. Elaboración del Diccionario de Competencias”* proporcionando información sobre las competencias que se requerían para cada puesto tipo y el Análisis y Descripción de puesto, que se encuentra en el punto *“5. Análisis y Descripción del puesto de trabajo”* aportando la información necesaria sobre los roles.

En la estructura del Perfil Competencial, se ha determinado la definición de la misión de cada rol extraída del análisis y descripción del puesto de trabajo, y las distintas competencias agrupadas por dos grupos distintos, las competencias generales y las específicas del diccionario. Además, se ha determinado el nivel de desempeño de cada competencia según cada rol.

Tras la elaboración del perfil competencial de cada puesto, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- Todos los puestos poseen sus respectivas competencias, indistintamente de su nivel de desarrollo.
- Se representa de forma bastante completa las competencias que serían necesarias para poder trabajar con eficacia y eficiencia con dichos niveles.

7.5. LINEA DE TRABAJO FUTURO

Actualmente los roles del portafolio se eligen de forma consensuada entre los distintos miembros, sin valorar previamente las competencias de cada uno, con este estudio se propone como línea de trabajo futuro diseñar un sistema de evaluación del rendimiento adaptado al equipo de trabajo que permita medir si los roles dentro del grupo del portafolio cumple con las competencias que aquí se han analizado y definido.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M.A. (2005) *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ed. Granica- 1º Edición.
- ALLES, M.A. (2005). *Gestión por competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Ed. Granica- 2º Edición.
- ALSINA, J. BOIX, R. BURSET, S. BUSCÀ, F. COLOMINA, R. GARCÍA, M.A. MAURI, T. PUJOLÀ, J.T. SAYÓS, R. *Evaluación por competencias en la universidad: las competencias transversales*. Barcelona: Ed. Octaedro, S.L.- 1º Edición.
- BABILONI, M. E. *Apuntes inéditos de la Asignatura de Gestión de Recursos Humanos* (2013)
- CANO, E. (2005): *El portafolios del profesorado universitario. Un instrumento para la evolución y para el desarrollo profesional*, Barcelona, Edición Universitaria OCTAEDRO/ ICE-UAB
- CEPES - ANDALUCIA. *Estudio de identificación de competencias clave, Perfiles Profesionales y Nuevos Yacimientos de Empleo en la Economía Social Andaluza*_[Consulta: 10-05-2015] <http://www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf>
- COOPERS & LYBRAND (1996). *El capital humano y la empresa*. Madrid: Edición especial Cinco Días
- GOBIERNO DE ARAGÓN. *Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*._[Consulta: 10-05-2015] <dialnet.unirioja.es/descarga/libro/454671.pdf>

- MCCLELLAND, D. C. (1973). *“Testing for competence rather than intelligence”*. *American Psychologist*, 28.:1-14.
- PEREDA MARÍN, S. Y BERROCAL, F. (2011) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Ed. Universitaria Ramón Areces.
- PEÑA BATZAN, M. (1990): *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Barcelona: Evade.
- POZO LLORENTE, M.T Y HERRERA MENCHEN, M (1998): *Guía Metodológica y Evaluativa. Portafolios para el alumnado del curso de Maestría Universitaria en Educación Social y Animación Sociocultural.- Universidad Pablo de Olavide. Sevilla.*
- SPENCER, L.M. Jr. y SPENCER, S. M. (1993) *“Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. Nueva York.
- UNIFORM GUIDELINES ON EMPLOYEE SELECTION PROCEDURES. (1978), Federal Register.
- VILLORIA, M., DEL PINO, E. (2009): *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Publicas*, Tecnos, Madrid.