



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: SISTEMA DE  
EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LAS ORGANIZACIONES  
PRIVADAS

Trabajo Fin de Grado

Grado en Gestión y Administración Pública

AUTOR/A: Aparicio Suñer, Gema

Tutor/a: Babiloni Griñón, María Eugenia

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: SISTEMA DE  
EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA Y LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS.**

Grado en Gestión y Administración Pública

Curso académico 2021 – 2022

Autora: Gema Aparicio Suñer

Tutora: María Eugenia Babiloni Griñón



## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUM.....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1    MOTIVACIÓN.....	11
1.2    OBJETIVO.....	11
1.3    ESTRUCTURA DOCUMENTAL.....	12
1.4    RELACIÓN CON LAS ASIGNATURAS DE LA TITULACIÓN .....	13
<b>CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1    ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y APARICIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	15
2.2    ¿QUÉ SON LOS RECURSOS HUMANOS? ¿CUÁL ES SU FUNCIÓN? .....	16
2.3    LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. ....	18
2.4    EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO .....	19
2.4.1    Concepto y finalidad de la evaluación del rendimiento .....	19
2.4.2    Métodos de evaluación del rendimiento.....	20
2.4.3    Sesgos en la evaluación y posibles criterios correctivos .....	23
<b>CAPITULO 3. LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO .....</b>	<b>26</b>
3.1    MARCO LEGAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	26
3.2    PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	29
3.3    APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO MED EN UN EQUIPO DE TRABAJO .....	31
3.3.1    Primer bloque. Resultado de la evaluación a efectos de las retribuciones variables. ....	33
3.3.2    Segundo bloque. Resultado de la evaluación para la provisión de puestos de trabajo. ....	35
<b>CAPITULO 4: LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL SECTOR PRIVADO.....</b>	<b>42</b>
4.1    DEFINICIÓN DE COMPETENCIA Y DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	42
4.2    ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	43
4.3    ELABORACIÓN DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS .....	48
<b>CAPITULO 5. PROPUESTA DE EVALUACIÓN EN UN EQUIPO DE TRABAJO CONCRETO .....</b>	<b>49</b>
5.1    CONFIGURACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO .....	49
5.2    DICCIONARIO DE COMPETENCIAS .....	50
5.3    ELABORACIÓN DEL PERFIL COMPETENCIAL .....	82



5.4	CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA .....	84
<b>CAPITULO 7. CONCLUSIONES .....</b>		<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>88</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>92</b>
	<b>ANEXO I: ESQUEMA BÁSICO DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXO II: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXO III: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....</b>	<b>94</b>



## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH. ....	17
FIGURA 2. REPRESENTACIÓN COMPETENCIAL: MODELO ICEBERG. ....	42
FIGURA 3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (ADPT).....	44
FIGURA 4. PROCESO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO (APT). ....	45
FIGURA 5. ESQUEMA BÁSICO DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN.....	92
FIGURA 6. FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	93



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MÉTODOS DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO.....	23
TABLA 2. TAREAS ASOCIADAS A LA DIRECCIÓN EN LA AP.....	31
TABLA 3. TAREAS ASOCIADAS A LA SECRETARÍA EN LA AP.....	32
TABLA 4. TAREAS ASOCIADAS AL PORTAVOZ EN LA AP.....	32
TABLA 5. TAREAS ASOCIADAS AL RESPONSABLE DE SERVICIOS TIC EN LA AP.....	33
TABLA 6. TABLA RESUMEN PARA LA VALORACIÓN DE LOS SUJETOS QUE INTEGRAN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.....	34
TABLA 7. FICHA DE EVALUACIÓN DEL DIRECTOR/A NM LA AP.....	37
TABLA 8. FICHA DE EVALUACIÓN DEL SECRETARIO/A EN LA AP.....	38
TABLA 9. FICHA DE EVALUACIÓN DEL PORTAVOZ EN LA AP.....	39
TABLA 10. FICHA DE EVALUACIÓN DEL RESPONSABLE DE SERVICIOS TIC EN LA AP.....	40
TABLA 11. TIPOS DE PERFILES COMPETENCIALES.....	48
TABLA 12. COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y ESPECÍFICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	50
TABLA 13. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ASOCIADAS AL LÍDER.....	51
TABLA 14. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ASOCIADAS A LA SECRETARIA.....	51
TABLA 15. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ASOCIADAS A LA PORTAVOZ.....	51
TABLA 16. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ASOCIADAS AL RESPONSABLE IT.....	51
TABLA 17. CT01 – ADAPTABILIDAD.....	52
TABLA 18. CT02 – MOTIVACIÓN.....	53
TABLA 19. CT03 - GESTIÓN DEL TIEMPO.....	54
TABLA 20. CT04 - TRABAJO EN EQUIPO.....	55
TABLA 21. CT05 - RESOLUCIÓN EFECTIVA DE PROBLEMAS.....	56
TABLA 22. CT06 - TOLERANCIA A LA PRESIÓN.....	57
TABLA 23. CT07 – GESTIÓN DEL TALENTO.....	58
TABLA 24. CE01 -TOMA DE DECISIONES.....	59
TABLA 25. CE02 – PENSAMIENTO ANALÍTICO.....	60
TABLA 26. CE03 – CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.....	61
TABLA 27. CE04 – PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN.....	62
TABLA 28. CE05 – HABILIDADES COMUNICATIVAS.....	63
TABLA 29. CE06 – LIDERAZGO.....	64
TABLA 30. CE07 – COMPETENCIAS DIGITALES.....	65
TABLA 31. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO: LÍDER.....	68
TABLA 32. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO: SECRETARIO/A.....	71
TABLA 33. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO: PORTAVOZ.....	74
TABLA 34. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO: RESPONSABLE IT.....	77
TABLA 35. MATRIZ CHA’S. LÍDER.....	78
TABLA 36. MATRIZ CHA’S. SECRETARIA.....	79



TABLA 37. MATRIZ CHA'S. PORTAVOZ.....	80
TABLA 38. MATRIZ CHA'S. LÍDER.....	81
TABLA 39. PERFIL COMPETENCIAL DEL LÍDER .....	82
TABLA 40. PERFIL COMPETENCIAL SECRETARIA .....	82
TABLA 41. PERFIL COMPETENCIAL PORTAVOZ.....	83
TABLA 42. PERFIL COMPETENCIAL RESPONSABLE IT.....	83



## **ABREVIATURAS**

APT: Análisis del Puesto de Trabajo.

ADPT: Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo.

CE: Competencia/s específica/s.

CORA: Comisión para la Reforma de las Administraciones.

CT: Competencia/s transversal/es.

CV: Currículum Vitae.

DPT: Descripción Puestos de Trabajo.

Dpto.: Departamento.

EPT: Especificación Puestos de Trabajo.

ETT: Empresa Trabajo Temporal.

GTH: Gestión del Talento Humano.

MED: Modelo de Evaluación del Desempeño.

RRHH: Recursos Humanos.



## RESUMEN

La realidad dista de lo que sería un escenario ideal en que se sumaran, gracias a los avances tecnológicos y la digitalización, la aparición y/o mejora de diferentes técnicas y procedimientos de recursos humanos para llevar a cabo la gestión del personal. Entra las fases que componen la gestión del talento humano encontramos la evaluación del rendimiento, herramienta que permite medir los parámetros profesionales utilizados en el puesto de trabajo con el objetivo de que los resultados puedan hacer posible una mejora sustancial de la atención a los ciudadanos y la prestación de los servicios.

Por este motivo, el presente Trabajo de Fin de Grado consistirá en la comparación del procedimiento de evaluación del desempeño, tanto en el sector público como en las organizaciones privadas, tomando como referencia personal al servicio de la administración y empleados en el sector privado, respectivamente. La metodología que se va a emplear provendrá tanto de fuentes primarias como secundarias, utilizando información procedente de libros, páginas web y revisión bibliográfica como fundamento del marco teórico, y llevando a cabo la aplicación práctica de los modelos propuestos en un equipo de trabajo concreto creado para este fin.

Palabras clave: RRHH, evaluación del rendimiento, Administración Pública, organizaciones privadas, Avance tecnológico.



## RESUM

La realitat dista del que seria un escenari ideal en què se sumaren, gràcies als avanços tecnològics i la digitalització, l'aparició i/o millora de diferents tècniques i procediments de recursos humans per a dur a terme la gestió del personal. Entre les fases que componen la gestió del talent humà trobem l'avaluació del rendiment, eina que permet mesurar els paràmetres professionals utilitzats en el lloc de treball amb l'objectiu que els resultats puguen fer possible una millora substancial de l'atenció als ciutadans i la prestació dels serveis.

Per aquest motiu, el present Treball de Fi de Grau consistirà en la comparació del procediment d'avaluació del rendiment, tant en el sector públic com en les organitzacions privades, prenent com a referència personal actiu al servei de l'administració i empleats en el sector privat, respectivament. La metodologia que s'emprarà provindrà tant de fonts primàries com secundàries, utilitzant informació procedent de llibres, pàgines web i revisió bibliogràfica com a fonament del marc teòric, i duent a terme una aplicació pràctica dels models proposats en un equip de treball concret creat per a aquest fi.

**Paraules clau:** RRHH, avaluació del rendiment, Administració Pública, organització privada, avanç tecnològic.



## **ABSTRACT**

The reality is far from what would be an ideal scenario in which, thanks to technological advances and digitalization, the emergence and/or improvement of different human resources techniques and procedures to carry out personnel management would be added. Among the phases that make up the management of human talent we find the performance evaluation, a tool that allows measuring the professional parameters related to the performance of employees used in the job with the objective that the results can make possible a substantial improvement in the attention of citizens and the provision of services.

For this reason, the present Final Degree Project will consist of the comparison of the performance evaluation procedure, both in the public sector and in private organizations, taking as a reference active personnel in the service of the administration and employees in the private sector, respectively. The methodology to be used will come from both primary and secondary sources, using information from books, websites and literature review as the basis of the theoretical framework, and carrying out a practical application of the proposed models in a specific work team created for this purpose.

**Key words:** HR, performance evaluation, Public Administration, private organizations, technological progress.



## **CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Motivación**

La era en la que vivimos actualmente está caracterizada por un crecimiento constante en diversos aspectos de nuestro día a día, desde la aparición de las nuevas tecnologías hasta el desarrollo de nuevas necesidades, tanto a nivel personal como profesional. Esto provoca una repercusión en la sociedad en general, pero también en las organizaciones y en sus áreas más específicas, como es por ejemplo la de Recursos Humanos.

Que esta área crezca de forma constante es esencial para poder continuar aportando valor y realizando las funciones y procesos que se tienen atribuidos en las organizaciones de la forma más eficiente posible ya que las consecuencias se observan tanto en las unidades o departamentos específicos como en la organización en su conjunto. Aquí es donde entra la motivación en cuanto al tema del presente TFG ya que considero de vital importancia conocer cuál es el fin de llevar a cabo una evaluación del desempeño, independientemente del sector donde se aplique. A mi parecer, se trata de una herramienta que permite la adecuada gestión del talento humano y sus actuaciones a las necesidades del momento, lo que se traduce únicamente en beneficios y mejoras en las actuaciones de los empleados de cara a la prestación de servicios, atención a los ciudadanos y crecimiento organizacional constante.

### **1.2 Objetivo**

El objetivo principal del presente Trabajo de Fin de Grado es llevar a cabo un análisis de la gestión del talento humano, más concretamente del procedimiento de evaluación del desempeño, estableciendo una comparación del funcionamiento de este en la Administración Pública y las organizaciones privadas. De esta forma podremos ver la importancia de esta herramienta en cada uno de los dos ámbitos, permitiéndonos conocer la forma de medición de las funciones realizadas por el respectivo personal para conocer en qué medidas sus actuaciones aportar valor y son eficientes.

En cuanto a los objetivos específicos, se va a ahondar en los siguientes aspectos:

- Definir la evaluación del desempeño en el ámbito público y privado, teniendo en cuenta su importancia, la normativa aplicable, los objetivos de la evaluación, y el procedimiento a seguir.



- Evaluar el rendimiento de los miembros de un equipo de trabajo para la asignatura de RRHH de 3º de GAP, obteniendo resultados sobre su productividad y consecución de objetivos propuestos.
- Establecer soluciones correctivas y medidas preventivas ante las deficiencias encontradas en el modelo analizado de gestión de personal.
- Conocer en qué medida los modelos de evaluación del desempeño entre la AP y el sector privado presentan diferencias notables y cómo esto repercute en los respectivos ámbitos.

### 1.3 Estructura documental

Se presenta a continuación una síntesis sobre la estructura documental del presente TFG, detallando cada uno de los capítulos y el contenido que forman el índice del mismo.

- **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.** Se presentan las razones que han motivado a la elección del tema desarrollado en el presente documento, el objetivo general y los objetivos específicos del mismo, así como su relación con el plan de estudios de la titulación.
- **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.** El presente capítulo recoge de forma general el contexto en el que se desarrolla el proyecto, explicando brevemente la historia de los RRHH hasta la actualidad, qué es la gestión del talento humano y su importancia.
- **CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.** Se recoge toda la información relativa a la evaluación del desempeño en el sector público, desde la normativa aplicable en la AGE y la CV hasta el modelo de evaluación.
- **CAP IV: PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN EN EL SECTOR PRIVADO.** Se lleva a cabo una explicación detallada del procedimiento de evaluación a seguir, el cual se pondrá en práctica en el siguiente capítulo.
- **CAP V: PROPUESTA DE EVALUACIÓN EN UN EQUIPO DE TRABAJO.** Se pone en práctica el procedimiento detallado en el Capítulo IV sobre los miembros del equipo de trabajo de la asignatura de RRHH de 3º de GAP. Se define el término de competencia de forma previa a la elaboración de un diccionario de competencias y la descripción tanto de los perfiles competenciales como de los puestos tipo.
- **CAP VI. CONCLUSIONES.** Tras haber explicado durante los capítulos III y IV cómo se lleva a cabo la evaluación en cada uno de los sectores, recogemos en este la información más relevante para poder realizar una comparativa de los mismos.

- **ANEXOS: FICHA DE EVALUACIÓN Y ODS.** Se presenta en este apartado el modelo de una ficha de evaluación del desempeño, así como el esquema básico del mismo, y la relación entre el tema objeto de desarrollo y la Agenda 2030, estableciendo cuáles son los Objetivos de Desarrollo Sostenible que guardan una relación más directa, respectivamente.

#### **1.4 Relación con las asignaturas de la titulación**

A continuación se presenta la relación del proyecto con las asignaturas contenidas en el plan de estudios de la titulación de Gestión y Administración Pública, de vital importancia todas y cada una de ellas para poder fundamentar la información y llevarlo a cabo con éxito.

Sin embargo, aquellas que conservan mayor vínculo son Gestión de Recursos Humanos, Técnicas de Investigación Social y Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas.

La asignatura de **Gestión de Recursos Humanos** ha sido clave en este caso, sus objetivos giraban en torno a la gestión del talento humano en las organizaciones, tanto en el ámbito público como en el privado, pasando por todas las fases que se llevan a cabo en un departamento de Recursos Humanos. Es por ello que el contenido ha supuesto la mayor fuente de información a la hora de desarrollar la propuesta elaborada, pues ha sido a partir de este que he podido explicar con detalle qué son los RRHH, cuáles son las funciones que abarca y cuál es el proceso de evaluación del desempeño en una organización. Además, y aunque de forma indirecta, también han sido relevantes los contenidos en relación a la planificación estratégica, desarrollo y gestión de la compensación, entre otros.

En segundo lugar tenemos **Dirección Estratégica de Organizaciones Públicas**. A partir de esta se nos ha proporcionado a los alumnos formación interdisciplinar para poder afrontar las exigencias de la gestión pública, haciéndonos conscientes del entorno cambiante que supone la administración. En este caso, lo aplicable al presente trabajo se hace visible en cuanto a los principios por los que se rige el empleo público, siendo estos la eficacia, la eficiencia, la calidad y la excelencia en la gestión.

Otra de las asignaturas es **Técnicas de Investigación Social (TIS)**, la cual ofrece las herramientas y los conocimientos relativos a las técnicas de investigación, tanto cuantitativas como

cuantitativas, a partir de las cuales he podido llevar a cabo el presente trabajo de investigación. Aquí entran en juego los conocimientos relativos a la evaluación de la idoneidad de las estrategias metodológicas elegidas en el marco de la investigación aplicada y la interpretación de los resultados obtenidos.

Por último destacamos las asignaturas relacionadas con la rama de Derecho, como pueden ser por ejemplo **Derecho Administrativo** y **Estructuras Administrativas**. El objetivo ha sido hacernos conocedores del derecho administrativo desde su inclusión dentro de las distintas disciplinas del Derecho Público, así como de los conceptos y principios fundamentales de la administración, su estructura organizativa y las relaciones interadministrativas, respectivamente. A partir del contenido impartido hemos podido hacer un análisis normativo y procedimental de la evaluación del desempeño en el Sector Público.

## CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes históricos y aparición de los Recursos Humanos

Desde la aparición de lo que a día de hoy son los recursos humanos hasta la actualidad, la evolución que se ha producido en esta área ha sido evidente, viéndose reflejada en los procesos, actividades y funciones que ahora se llevan a cabo en las empresas y organizaciones.

Fue a principios del siglo XIX, durante la Revolución Industrial, cuando se sitúa la aparición de los recursos humanos (en adelante RRHH) mediante la creación de los llamados “departamentos de bienestar” (Retos Directivos, 2021). Estos surgieron a raíz de la mecanización y de la aparición de los procesos de producción en las organizaciones, y perseguían un fin principal: solucionar problemas asociados a aspectos básicos como la salud y los horarios de personal. (John R. Commons)

Años más tarde, hacia principios del siglo XX, se empiezan a crear una especie de sucursales donde se orientaba la gestión a los empleados mediante la aplicación de legislación y la medición de objetivos, y no tanto a cubrir necesidades básicas. Se populariza el concepto de “RRHH”, hasta entonces inexistente.

De forma posterior a este enfoque disciplinario que se dio a principios del siglo XX, se empiezan a introducir modificaciones y características en la gestión con el fin de poder adaptar el personal a la organización, es decir, se empieza a humanizar la función de los RRHH. Es en estos momentos cuando las personas pasan a ser el punto central de las ahora denominadas áreas de personal, adoptando un enfoque en que los factores psicológicos y sociológicos tienen una importancia relevante. (Centro Europeo de Postgrado, 2019)

Finalmente tenemos el inicio de la Revolución Digital con la aparición del Internet y la incorporación de las nuevas tecnologías a nuestra vida diaria. Las personas pasan a ser el mayor activo de las organizaciones y su cualificación las lleva a demandar espacios para la participación y la toma de decisiones, convirtiéndose la gestión del talento humano en la principal función a realizar dentro de la organización, así como velar porque los empleados se muevan en un clima satisfactorio y motivador.

A partir de este momento es cuando se concentran en la unidad las funciones de administración y gestión, añadiendo además la dirección de personas mediante el establecimiento de políticas de motivación, planes de formación, evaluaciones, etc.

## 2.2 ¿Qué son los Recursos Humanos? ¿Cuál es su función?

La importancia de la existencia de un departamento de Recursos Humanos en las organizaciones es cada vez mayor, ya que el entorno cambiante en el que vivimos y las necesidades de adaptación frente a los diferentes retos que se presentan, ambos internos y externos, hacen que cobre especial relevancia, tanto en las organizaciones privadas como en la Administración Pública.

Para poder entender qué son los RRHH y cuál es su función dentro de las organizaciones, es necesario definir previamente este último concepto.

March y Simon (1981) consideran que el concepto de organización no es fácil y que es mucho más sencillo citar ejemplos de organizaciones que dar una exacta definición del término, pero se ha logrado especificar cuáles son los elementos fundamentales que las forman, independientemente de su estructura y las funciones que realicen. De esta forma, la definición de organización que se da a continuación aplica tanto al sector público como al sector privado.

Los enfoques más relevantes de la *“Teoría de la Organización”*, recogen el siguiente concepto: *“Grupo de personas asociadas para el logro de un fin común que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas con pretensión de continuidad en el tiempo...con la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización”*.

Una vez hemos definido qué se entiende por organización, pasamos a definir y explicar qué son los RRHH y qué funciones son las que se realizan en este departamento, existiendo una relación directa, que ahora explicaremos, entre los dos conceptos.

El área de RRHH o departamento de RRHH está encargado principalmente del personal al servicio de una unidad, siendo sus competencias en materia de organización, gestión y administración con el objetivo de establecer, de forma general, cuáles son los pasos que han de darse para así poder alcanzar los objetivos globales establecidos.

En cuanto a las funciones que se realizan, estas se clasifican, tal y como hemos nombrado anteriormente, en tres tipos, que a su vez contienen diferentes tareas.

- **ORGANIZACIÓN:** Se hace referencia al proceso de selección del candidato idóneo para el puesto, con la previa revisión de las necesidades de personal y la posterior elaboración

de políticas de integración del trabajador en la empresa y consiguiente análisis de los puestos de trabajo desempeñados.

- **GESTIÓN:** Se llevan a cabo todas las tareas administrativas relativas a la gestión del personal, así como de las relaciones con los trabajadores y sus representantes y los servicios sociales.
- **EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO:** Las funciones relativas a la evaluación consisten en la comprobación del desempeño de los trabajadores en los puestos que ocupan y posterior valoración individual del impacto de los resultados en la organización.



*Figura 1. Funciones del departamento de RRHH.*

*Fuente: Elaboración propia*

Ahora podemos entender mejor la relación directa existente entre la organización y el departamento de RRHH.

Las competencias que tiene atribuidas el departamento son esenciales para el desarrollo de la organización, y junto a los empleados y empleadas que forman las unidades de trabajo, que constituyen un recurso muy valioso y son parte fundamental de estas, se propicia así un mejor ambiente de trabajo que se ve reflejado en un mayor rendimiento del personal para lograr los objetivos establecidos, en la eficacia de las tareas desempeñadas y en el desarrollo conjunto de la empresa.

### **2.3 La gestión del talento humano.**

Tal y como hemos nombrado en el apartado anterior, se ha producido una evolución en cuanto a las funciones que se realizan en el departamento de RRHH, lo que se traduce también en otros cambios: Se pasa de la administración de RRHH a la gestión del talento humano, tanto en las empresas como en la administración (Chiavenato, 2008).

Cuando hablamos de gestión de talento humano hacemos referencia al conjunto de procesos y actividades que una organización utiliza para atraer, captar e incorporar nuevos talentos, así como retener a los que ya forman parte de esta. Se trata de una fase muy importante dentro del departamento, ya que es una forma, no sólo de encontrar personal que tiene un gran potencial, sino también de propiciar que haya un buen clima laboral para poder retenerlo y que se consiga un óptimo desempeño y rendimiento en los puestos de trabajo, aspecto que trataremos en profundidad en este y próximos capítulos durante el desarrollo del proyecto.

Cabe destacar la diferencia entre lo que es evaluar el rendimiento y el desempeño. Bien es cierto que son conceptos que se complementan entre sí pero aun así existen algunos matices a dejar claros. Entendemos por desempeño la forma de trabajo y la manera en que se han llevado a cabo las actividades diarias en una organización, en cambio, el rendimiento son los resultados obtenidos fruto de la elección metodológica escogida por las personas, que es lo que vamos a poner en valor en próximos capítulos.

Para ello existen diferentes técnicas que hacen posible medir el rendimiento de los trabajadores con el objetivo de poder hacer un seguimiento de las funciones que estos realizan para llegar a cumplir los objetivos organizacionales establecidos, y que por tanto se puedan detectar puntos débiles para aportar soluciones y que haya una mayor productividad, lo que se traduce en un beneficio y un mejor funcionamiento de la organización. Sin embargo, la gestión del personal y su evaluación no tiene el mismo funcionamiento en todos los ámbitos, pues las condiciones de acceso, desarrollo en el puesto y permanencia, así como la normativa a partir de la cual se rige el personal al servicio de la Administración Pública y los empleados del sector privado son suficientemente diversas.

## 2.4 Evaluación del rendimiento

### 2.4.1 Concepto y finalidad de la evaluación del rendimiento

Entender el significado que guarda el concepto de evaluación puede parecer, a priori, sencillo, pero la realidad es que detrás de este término existen algunos matices a tener en cuenta a la hora de aplicar de forma práctica este método en una empresa, más aún si queremos utilizar esta evaluación con suficientes garantías.

Walter Dill Scott fue uno de los primeros en considerar la evaluación y la gestión de personal dentro de la empresa, pues a raíz del seguimiento de un proceso de selección pudo comprobar la necesidad de establecer un enfoque en que la selección de los perfiles fuera lo más ajustada posible a los requerimientos del puesto. Para ello era imprescindible evaluar de forma previa a las personas que iban a llevarla a cabo, es decir, a los entrevistadores (Edmund, 1968).

La evaluación del rendimiento se define como la metodología y conjunto de procedimientos que sirven para valorar el rendimiento en el trabajo de las personas de acuerdo con unos estándares y unos criterios objetivos, que se aplican uniformemente en una misma organización. Con ella lo que se permite conocer es:

- Hasta qué punto la organización ha cumplido sus objetivos estratégicos.
- Hasta qué punto las distintas unidades de la organización ayudan a conseguir dichos objetivos.
- Hasta qué punto las personas dentro de cada unidad ayudan a que su unidad alcance.

Pero no sólo ha de medirse si se han cumplido los objetivos o no, sino también el modo en que se ha hecho, pues las conductas de los empleados y la adquisición de las competencias que se necesitan para tener éxito en el puesto que se ocupa y en la organización tienen la misma importancia que los resultados obtenidos. Es aquí donde entra en juego el concepto de evaluación del desempeño.

La autora María García define el desempeño como *“aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”* (García, 2011), y que pueden ser medidos en términos de comportamiento de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Por tanto, entendemos la evaluación del desempeño como el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad de los empleados .

Otro de los conceptos de evaluación del rendimiento es el que se establece en el TREBEP. Según el art. 20 la evaluación del rendimiento mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados. Desarrollaremos esta idea en el Capítulo 3 “La evaluación del rendimiento en el Sector Público”.

La finalidad principal de evaluar el rendimiento de los empleados es el establecimiento de mejoras en los departamentos de trabajo y dentro de la organización en base a retribuciones, promoción, planificación estratégica de RRHH, adecuación de los puestos de trabajo a la aparición de nuevas necesidades, retroalimentación, formación, desarrollo y remoción de puestos.

En definitiva, podríamos decir que la gestión del rendimiento tiene un papel fundamental que nos permite llevar a cabo una mejora sostenida de las actuaciones de los empleados de cara al cumplimiento de los objetivos organizativos, así como obtener información valiosa de cara a otros subsistemas de RRHH como son el desarrollo y la compensación. Se entiende la evaluación no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta que permite mejorar en todo momento los resultados de los RRHH (Alfonso, M. Z. & I. A. Delgado).

#### *2.4.2 Métodos de evaluación del rendimiento*

Una vez hemos definido el concepto de EDR y cuál es la finalidad que se persigue, pasamos a detallar cómo es el proceso de medición de la información resultante, ya que son muchos los métodos existentes hoy en día para llevarla a cabo y dependerá de las características y situación específica de cada organización o puesto para la utilización de una técnica u otra.

Dentro del proceso propio de evaluación, el cual explicaremos en apartados siguientes, los métodos de evaluación corresponden a la fase de análisis de puestos de trabajo, paso previo a la descripción y especificación de los puestos.

Cabe mencionar previamente que hay métodos antiguos que se siguen aplicando a día de hoy, porque, aunque no se haya producido una evolución significativa, si ha tenido lugar una transformación causada por los avances producidos en la sociedad, los cambios que diariamente se sufren (Figuroa, 2007).

Los métodos de medición del rendimiento pueden estar centrados en el ejecutor, en la comparación de personal, en los resultados y/o en la conducta. A continuación presentamos una pequeña definición de cada uno de ellos a partir de los apuntes de la asignatura de RRHH impartida durante el tercer curso del grado:

- **MÉTODOS CENTRADOS EN EL EJECUTOR.** Permiten definir las competencias, conocimientos, actitud, aptitudes y motivación del empleado ideal y comprobar hasta qué punto las poseen los empleados existentes.
  - Análisis de rasgos personales. En este caso se miden los rasgos de personalidad y carácter que la organización considera necesarios para sus empleados, indicando “alta”, “media” o “baja” según el nivel que se posea.
  - Análisis de competencias. Se analiza si el ocupante de un puesto tiene las competencias transversales y específicas para ese puesto, y hasta qué nivel las tiene desarrolladas. Para ello hay que definir previamente las competencias, los comportamientos asociados a cada una de las tareas que se desempeñan en el puesto y los niveles de desarrollo requeridos.
  
- **MÉTODOS CENTRADOS EN LA COMPARACIÓN.** Se basan en la comparación entre empleados sobre la base de uno o muy pocos criterios. El objetivo principal de esta metodología es eliminar el efecto de la tendencia central, concepto que se desarrolla en el siguiente subapartado “Sesgos en la evaluación y posibles criterios correctivos”.
  - Ranking. El superior establece un ranking de empleados, lo que evitará la tendencia a no discriminar al tener que establecer obligatoriamente un orden.
  - Comparación por pares. Se realiza una comparación de los empleados con cada uno del resto de miembros del equipo para obtener un ranking. Este método es aplicable cuando haya un número manejable de criterios o personas.



- Distribuciones forzadas. El supervisor asigna a los empleados en grupos de diferentes clasificaciones o categorías sobre una escala, teniendo en cuenta un índice de desempeño global.
- MÉTODOS CENTRADOS EN LOS RESULTADOS. Están basados en la aplicación individualizada de la gestión por objetivos, de modo que no puede aplicarse a todos los empleados ya que sólo los directivos y técnicos los tienen asignados.
  - Gestión por objetivos. Se consensuan, entre empleado y superior, unos objetivos anuales a cumplir según la estrategia organizativa y posteriormente se realiza una entrevista en que se manifiestan los diferentes puntos de vista sobre el desarrollo del trabajo para analizar si se han alcanzado los objetivos y proponer las mejoras necesarias.
  - Resumen valorativo del rendimiento. Se añade al sistema anterior la valoración de los demás integrantes de la organización (clientes, subordinados, compañeros...), integrando todas las valoraciones.
- MÉTODOS CENTRADOS EN LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO. Se definen las competencias y conocimientos clave para el desempeño del puesto para, posteriormente, hacer la evaluación según el cumplimiento de los mismos.
  - Incidentes críticos. Se lleva a cabo un registro y se documentan los sucesos de la organización, junto con otros métodos, para tener una mayor información del puesto y del ocupante.
  - Por factores. Se realiza un análisis y descripción del puesto de trabajo, definiendo los factores esenciales del mismo y sus posibles evaluaciones, es decir, competencias claves y una escala de medición (por ejemplo “insatisfactorio”, “satisfactorio” o “excelente”).
  - Descripciones predeterminadas de conducta (BARS). Parte de una descripción detallada del puesto y de las conductas asociadas a todas las situaciones posibles en un puesto de trabajo, recogiendo desde los comportamientos más adecuados hasta los menos adecuados.
  - Escalas de standard mixtos. De igual forma que ocurre con la técnica BARS se hace en este caso, con la diferencia de que ha de darse una puntuación a cada supuesto en cada uno de los empleados.

MÉTODOS CENTRADOS EN EL EJECUTOR		MÉTODOS CENTRADOS EN LOS RESULTADOS
Análisis de rasgos personales		Gestión por objetivos y revisión
Análisis de competencias		Resumen valorativo del rendimiento
MÉTODOS CENTRADOS EN LA CONDUCTA		MÉTODOS CENTRADOS EN LA COMPARACIÓN
Por factores	Método BARS	Ranking y comparación por pares
Incidentes críticos	Escala standard mixtos	Distribuciones forzadas

Tabla 1. Métodos de medición del rendimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de los contenidos de la asignatura “GRRHH”

#### 2.4.3 Sesgos en la evaluación y posibles criterios correctivos

Tomar una decisión es decidir sobre algo y esto implica tener la libertad de elegir dentro de una serie de posibilidades, pues se trata de un proceso en el que han de identificarse acciones que van a llevarse a cabo para conseguir resolver un problema o una disyuntiva para conseguir un objetivo. (Vidal, 2012)

Dentro del proceso de toma de decisiones la objetividad es uno de los factores más importantes a tener en cuenta, y de igual forma ocurre en el proceso de EDR, es necesario que se establezcan herramientas y acciones que minimicen al máximo estas desviaciones, pues queremos resultados fiables que reflejen el esfuerzo de los empleados para poder seguir aportando soluciones y creciendo de forma correcta y justa. Sin embargo, esto no siempre es así, pues existen muchos sesgos, provenientes de diferentes (fuentes) que hacen que las evaluaciones no sean precisas, siendo una de las causas la complejidad de la integración de la información que ha de analizarse.

Respecto a los sesgos presentes en las evaluaciones, y en general en la toma de decisiones, podemos encontrar, entre otros, los nombrados a continuación (Martinez, 2010):

- EFECTO DE LENIDAD O INDULGENCIA. La evaluación tiende a ser favorable por la relación que existe entre los miembros del equipo en el ámbito personal, por ejemplo, una relación amistosa.



- TENDENCIA CENTRAL. Surge cuando el evaluador, para evitar conflictos o para ser equitativo con todos, califica todo en un nivel intermedio o regular; es decir, ni bueno ni malo.
- APARIENCIA: Se tienen en cuenta aspectos físicos considerados relevantes de manera subjetiva, no necesarios para el desempeño del puesto.
- CONFLICTO DE ESTÁNDARES. Los estándares personales del evaluador no están en consonancia con los establecidos en las guías de evaluación.
- EFECTO HALO: Atribuir puntuaciones altas por algún aspecto que ha resaltado según los criterios del evaluador.
- ARRASTRE DE ITEMS. Valorar un ítem en función de lo que ha hecho en otros.
- LENGUAJE. Según el lenguaje utilizado por el evaluado.
- EFECTO CONTRASTE. Consiste en la evaluación de uno de los miembros del equipo comparándolo con las demás valoraciones, ya sean mejores o peores, de otro integrante.
- EFECTO CONTAGIO. Se da esta situación cuando el evaluador se guía y se centra en la evaluación que ha hecho otra persona, por ejemplo, que todas podamos ver las calificaciones que se asignan en un documento compartido.

Con el fin de evitar estas desviaciones en la evaluación será necesario que el evaluador haga un esfuerzo para no dejarse influir, aunque teniendo siempre presente que resulta imposible dejar atrás algunas emociones e intuiciones subjetivas. A continuación desarrollaremos posibles soluciones a partir de un artículo de Beatriz Zabalegui sobre las claves para limitar los sesgos en el ámbito de los RRHH (Zabalegui, 2021).

En primer lugar y aunque parezca un hecho/acto evidente, no todos los evaluadores son conscientes o le dan la importancia que realmente tienen los sesgos a la hora de evaluar, por eso es fundamental que se conozcan todas y cada una de las posibles limitaciones de cara a la evaluación para poder evitarlas. A esto hemos de sumarle el hecho de que cada persona tiene una forma de tratar la información que tiene a su alcance, pero a pesar de ello tomar decisiones de forma conjunta hará que la probabilidad de error disminuya debido a la integración de las diversas opiniones.

En adición a estos dos aspectos básicos, existe la posibilidad de emplear otra metodología desde la primera fase del proceso de selección de los empleados, más concretamente en la criba curricular y en las entrevistas. Esto es algo que he podido comprobar de una forma próxima

mientras realizo las prácticas de la titulación en una Empresa de Trabajo Temporal (ETT) ejerciendo funciones de selección de candidatos.

Por lo que respecta a la criba curricular, se trata de una selección rigurosa (Real Academia Española, s.f). Esto es, en el momento en que se reciben todos los Currículum Vitae de los potenciales candidatos que están aplicando a la oferta laboral, se hace una primera elección de acuerdo a unos parámetros que justamente son los que van a propiciar que no se produzca situación de desigualdad entre los aspirantes. Podemos diferenciar dos:

- Establecimiento de criterios específicos y comunes para un puesto con el objetivo de analizar y tomar decisiones en base a criterios relevantes para el puesto, evitando, por ejemplo, el sesgo de primacía porque únicamente se tendrán en cuenta los criterios definidos previamente.
- Utilización de herramientas por parte de todo el equipo de reclutadores que sirvan como ayuda para la toma de decisiones (Descripciones de los Puestos de Trabajo, planes de entrevista o tablas de evaluación). En este caso reducimos el efecto extraordinario que puede causar un candidato (efecto halo) por una característica que el evaluador ha considerado que destaca sobre los demás.

En cuanto a las entrevistas, se trata de utilizar una metodología unificada en los procesos de selección para que la estructura y las preguntas estén organizadas y no den pie a diferencias entre los que postulan a un mismo puesto. Un ejemplo de ello sería el HireVue, una video entrevista en diferido que configura el propio reclutador. De esta forma las condiciones son iguales para todos los miembros: el mismo número y tipo de preguntas, tiempo de preparación y tiempo de respuesta, ya que además la persona que evalúa no es la misma en todos los casos. Esto en una entrevista presencial no se podría asegurar, pues el transcurso propio de la misma puede dar pie a la formulación de nuevas preguntas dependiendo de las respuestas y perfil del candidato.

En cualquier caso, llevando a cabo una elección siempre habrá un porcentaje de decisiones sesgadas al intervenir el factor humano en la evaluación, lo importante es tratar de minimizarlo al máximo para que sea lo más justa e igual posible.

### **CAPITULO 3. LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO**

De igual forma que en el sector privado ocurre en las Administraciones Públicas (en adelante AAPP), existe la necesidad de evaluar el rendimiento de los trabajadores con el objetivo de que los servicios que se presten y la forma en que se haga cumplan con los criterios de calidad, eficacia y eficiencia.

Por ello es que desde hace unos años atrás se ha puesto de manifiesto la urgencia de tener presentes en el sector público sistemas de evaluación, algo en lo que a día de hoy se está trabajando, pues la necesidad de establecer planes para realizar un seguimiento de los trabajadores es importante para el correcto funcionamiento del sector público, siendo crucial el desempeño del personal al servicio de la administración.

Dentro del conjunto de herramientas de gestión de personas, la evaluación del rendimiento es sin duda una de las que ofrece mayor potencial para mejorar el funcionamiento de la organización, pero es también una de las que mayores dificultades de implantación presenta (Zarraga, 2019).

#### **3.1 Marco legal evaluación del desempeño en la Administración Pública**

Dadas las dificultades para llevar a cabo la evaluación en el sector público, se ha producido una evolución normativa en la que se han establecido cada vez más las bases para garantizar la aplicación general de un modelo de evaluación del desempeño en el marco de la dirección y la planificación estratégica de las AAPP en el que se puedan garantizar los principios que rigen su actuación: calidad, eficacia y eficiencia.

En junio de 2013 se elaboró un informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (en adelante CORA) en el que se dedica una parte a abordar un estudio de la reforma administrativa y la necesidad de una Administración austera y eficiente que se traduzca en un valor competitivo para nuestro país.

La existencia de esta reforma se traduce en beneficios tanto para el Sector Público como para los ciudadanos, ya que lo que se busca es la interoperabilidad: que todas las Administraciones Públicas trabajen conjuntamente y estén conectadas entre ellas. Esto han de llevarlo a cabo las

personas al servicio de las AAPP, pues son ellos los que han de garantizar su actuación mediante la realización de las funciones asignadas y el cumplimiento en materia de transparencia.

Es en el Capítulo II de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno donde queda recogida la necesidad de hacer pública la información relativa a las funciones que se realizan, la normativa que resulta aplicable y los instrumentos de planificación y evaluación utilizados para conocer el grado de cumplimiento de las relaciones entre la Administración y los ciudadanos.

Además, siguiendo con el informe CORA, se han podido establecer líneas de crecimiento basadas en el planteamiento de medidas de reforma de los sistemas de medición de la eficiencia actualmente existentes, con el objetivo de asegurar que los métodos de evaluación se adecúen a las características de las unidades administrativas del Sector Público.

Para ello se han planteado diversas medidas de carácter general en el ámbito de la Administración General del Estado, destacando para la elaboración de este trabajo las siguientes:

- Medidas de empleo público

Se aprueban medidas de carácter estructural basadas en la generalización de métodos de evaluación homogéneos para ordenar los recursos puestos a disposición y permitir mejoras en la consecución de los principios de eficacia eficiencia economía y calidad.

Además, en el informe CORA se recogen actuaciones que harán posible el desarrollo de estrategias innovadoras y eficientes para configurar y gestionar el empleo público, como son: la elaboración de catálogos de cuerpos de personal, determinación del régimen jurídico del personal, mecanismos para la evaluación del desempeño y mecanismos de movilidad interadministrativa.

- Implantación de un sistema de medición de la productividad y eficiencia.

Una de las ideas que se establecen en el CORA es precisamente esta: que los sistemas ya existentes se apliquen de forma generalizada con el objetivo de poder llevar a cabo una medición de la carga de trabajo, del tiempo medio de tramitación y evaluar la productividad y rendimiento, todo de forma homogénea para que así se pueda hacer una reasignación de los recursos existentes que permita una mayor eficiencia.



Tal y como establece la autora de la publicación: *“la generalización de métodos de evaluación homogéneos proporcionadamente a las características de las diversas actividades de las Administraciones Públicas constituye un elemento clave para la ordenación de los recursos puestos a disposición de las mismas y debe permitir mejoras en la consecución de los principios de eficacia, eficiencia, economía y calidad ya que, actualmente, el desarrollo de estos métodos es heterogéneo y desigual y es de crucial importancia la estandarización de los mismos.”* (Trigo, 2015).

Una vez publicado este informe surge el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBP), como intento de unificación de la actividad administrativa por la necesidad de un sistema homogéneo y estandarizado de métodos de evaluación.

En el Art. 20.1 del mismo se proporciona una definición de EDD, siendo esta el “procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados” de los empleados, aunque no especifica cómo haya de hacerse ni con qué alcance.

A pesar de su entrada en vigor en 2015 y de la necesidad de que se haga posible la aplicación de un modelo de evaluación en el sector público que posibilite la modernización de la Administración, este aún no ha sido implantado debido a los obstáculos de la gestión del empleo:

- Inexistencia de planificación estratégica que permita saber qué evaluar.
- La desnaturalización del complemento de productividad.
- Un sistema de carrera artificial que no ha cumplido su función.
- La desmotivación del empleado público.
- La olvidada institución de la formación del empleado público.

En definitiva, a pesar de la necesidad de implantación y posterior intento fallido de aplicación de un modelo de evaluación en la Administración Pública este no ha sido posible por su insuficiente desarrollo legislativo, entendiéndose por tanto la medición del rendimiento según el cumplimiento de objetivos asignados a cada funcionario.

### 3.2 Propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño

A partir de la elaboración del informe realizado por la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas en el que se establecían medidas para la medición de la productividad y eficiencia, así como referentes al empleo, se ha llevado a cabo, junto con el Instituto de Estudios Fiscales, una propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño (en adelante MED) con la finalidad de que sea lo más sencillo posible y permita esto que se pueda aplicar a fin de mejorar la calidad de los servicios en términos de eficiencia y eficacia.

A continuación presentamos dicho modelo, centrándonos en sus características básicas, en el objeto del mismo y en un ejemplar representativo de su aplicación.

Está constituido por **cinco niveles** de evaluación (consultar ANEXO I: ESQUEMA BÁSICO DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN), dos de los cuales son de aplicación colectiva y el resto de aplicación individual, y giran en torno a la retribución variable de los empleados y a la provisión de puestos de trabajo (consultar ANEXO II: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO).

- NIVEL 1: Resultados de la unidad administrativa superior

Se caracteriza por la existencia de un plan de objetivos y una serie de indicadores para medir el cumplimiento del empleado respecto a la prestación de servicios que este realiza en la organización. La valoración es totalmente objetiva y es aplicable a todo el personal de la organización que reciba una retribución variable.

- NIVEL 2: Resultados de la unidad administrativa en que esté integrada la persona a evaluar

En este caso la valoración se realiza a través de los resultados de la unidad y no de la persona a fin de propiciar el trabajo en equipo y que las actuaciones estén encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se cuantificará el número máximo de tareas y se ajustarán las evaluaciones según los resultados, ya que el fin principal de la evaluación es obtener resultados sobre el rendimiento individual a partir del trabajo en equipo.

- NIVEL 3: Cumplimiento horario

El cumplimiento de las horas de trabajo establecidas para cada empleado es otra de las características que han de tenerse en cuenta para el desarrollo de las tareas y de los objetivos.

De esta forma, se mide de forma objetiva e individual el grado de cumplimiento del número de horas asignadas a cada puesto.

- NIVEL 4: Aptitud

Se pretende evaluar la idoneidad de una persona en su puesto de trabajo con la finalidad de obtener resultados de cara a la provisión de puestos de trabajos. Se trata de una evaluación subjetiva que no aplica a todos los empleados, ya que los aspectos que se valoran son diversos y no son comunes a todos los puestos de trabajo.

- NIVEL 5: Actitud

De igual forma que ocurre en el nivel anterior se aplica en este. La única diferencia es el objeto de evaluación, en este caso la actitud y disposición que muestra la persona en relación a su aportación a la organización.

Con carácter meramente indicativo, se incluye en el anexo II un posible modelo de ficha a utilizar a estos efectos. Su configuración está dividida en **3 bloques**:

- I. Resultado a efectos de retribuciones variables

En este caso se tienen en cuenta los niveles 1, 2 y 3, resultado de la unidad administrativa superior, resultado del equipo o unidad y cumplimiento horario, respectivamente. De forma mayoritaria los 3 niveles se basan en una valoración individual objetiva, sin embargo en el nivel 2 sí que requiere un ajuste para aproximar su valoración al esfuerzo efectivo de los diferentes miembros que forman el equipo. A partir de estos se determinan los coeficientes de ponderación que son los que darán el resultado final y posibilitarán la valoración final a efectos de retribuciones variables.

- II. Resultados a efecto de provisión de puestos de trabajo

La evaluación se aplica a los niveles 2 (resultado del equipo o unidad individual), 4 (idoneidad) y 5 (disposición). Lo que se tiene en cuenta son los elementos relevantes para cada nivel.

En el caso del nivel 2, los resultados corresponderán con la evaluación del bloque 1. Para la valoración del nivel 4 se tiene en cuenta la adaptación al puesto, las actuaciones llevadas a cabo, su experiencia en el puesto, su formación y la contribución personal de cara al cumplimiento de

las normas. Por último, respecto al nivel 5, se considerará la predisposición y el interés en el puesto, así como la capacidad de actuación eficaz, de organización y de innovación.

### III. Identificación de evaluadores y comunicación al evaluado

Se recoge a la persona que evalúa, el superior jerárquico, la fecha en que se produce la evaluación, la des/conformidad y los motivos de esta.

### 3.3 Aplicación práctica del modelo MED en un equipo de trabajo

Aplicamos en este apartado la propuesta de evaluación del modelo MED al mismo grupo de trabajo que aplicaremos la evaluación del desempeño en el sector privado en el próximo capítulo, teniendo en cuenta los niveles de evaluación aplicables. Está constituido por los puestos de dirección, secretaría, portavoz y responsable de los servicios TIC. Establecemos el objetivo estratégico de la unidad y las tareas asociadas a la unidad en que la persona evaluada está integrada:

<b>DIRECTOR/A</b>		<i>Grupo A</i>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Organizar, coordinar y planificar las actividades que han de llevarse a cabo en la organización.	
<b>TAREAS</b>	Definir los objetivos por el cual se ha creado la unidad administrativa.	
	Tomar las decisiones relacionadas con las tareas y funciones de los miembros del equipo: asignación de funciones, plazos para realizarlas, planificación de reuniones, etc.	
	Motivar a las personas del equipo haciéndoles partícipes e implicados en el trabajo para que los resultados sean lo mejor posibles.	
	Evaluar el rendimiento del grupo y de las tareas que han estado haciendo basándose en los resultados obtenidos.	

*Tabla 2. Tareas asociadas a la dirección en la AP.*

Fuente: Elaboración propia.

<b>SECRETARIO/A</b>		<i>Grupo B</i>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Dar apoyo al director/a en la coordinación y ejecución del trabajo realizado en la organización.	
<b>TAREAS</b>	Preparar toda la documentación que hay que subir a las correspondientes para llevar a cabo los trámites, entregas, etc.	
	Elaborar los documentos en cuanto a maquetación, orden, subsanación de errores y actualización de la información.	
	Informar de las tareas realizadas y por realizar a los miembros de la unidad que no puedan asistir a alguna convocatoria y/o reunión.	
	Organizar y gestionar toda la documentación.	

Tabla 3. Tareas asociadas a la secretaría en la AP.

Fuente: Elaboración propia.

<b>PORTAVOZ</b>		<i>Grupo C</i>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Comunicar de forma efectiva la información, los logros y las ideas de la unidad a la que pertenece.	
<b>TAREAS</b>	Coordinarse con el/la secretario/a para que los materiales de apoyo sean útiles en las exposiciones realizadas.	
	Organizar la información que se quiere comunicar de forma externa para preparar previamente los discursos.	
	Mantener la comunicación con las demás unidades a la hora de consultar dudas o querer hacer seguimiento.	
	Representar y transmitir las ideas principales de los proyectos o actuaciones que se realicen en la organización.	

Tabla 4. Tareas asociadas al portavoz en la AP.

Fuente: Elaboración propia.

RESPONSABLE SERVICIOS TIC		Grupo C
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Gestionar las herramientas tecnológicas utilizadas y brindar apoyo y alternativas ante fallos en las mismas.	
<b>TAREAS</b>	Dar apoyo al secretario/a en la utilización de las herramientas ofimáticas, principalmente aquellas que requieren un mayor nivel de manejo.	
	Solventar problemas informáticos que impidan la continuidad en la realización del proyecto.	
	Aportar todos los conocimientos en materia de Tecnologías de la Información	
	Proponer alternativas y soluciones ante fallos en la red o necesidad de buscar otras herramientas tecnológicas.	

Tabla 5. Tareas asociadas al responsable de servicios TIC en la AP.

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo la evaluación de los 4 puestos existentes se va a seguir el esquema básico contenido en el Anexo I. Tal y como hemos explicado de forma teórica, existen 5 niveles que influyen en la retribución variable o en la provisión de puestos de trabajo, los cuales quedan divididos en 3 bloques.

### 3.3.1 Primer bloque. Resultado de la evaluación a efectos de las retribuciones variables.

Hay que tener en cuenta que algunos de los niveles se basan en criterios subjetivos, como sucede en este caso, en el que se integra el nivel 2. Es por ello que se requieren ajustes individuales que correspondan a cada puesto para así evaluar el esfuerzo de la forma más próxima y equitativa posible. Los ajustes han de ser aplicados de forma específica y homogénea entre los empleados, concretamente de la siguiente forma:

- Cualquier incremento a una o varias personas de un equipo o unidad debe compensarse con la minoración a otra persona o personas del mismo equipo o unidad, de manera que la suma de los porcentajes de cumplimiento de los miembros del equipo o unidad coincida con el producto del nivel de cumplimiento del equipo o unidad por el número de sus integrantes.



- Por ejemplo, un equipo ha tenido un nivel de cumplimiento del 110 % y está integrado por 6 personas.
- El nivel de cumplimiento de cada uno sería 110 %.
- Si se pretende incrementar el nivel de cumplimiento de dos personas integrantes del equipo (una 10 p.p. y otra 15 p.p.) en estas su valoración inicial sería 120 % y 125 % respectivamente.
- Dado que el incremento global ha sido de 25 p.p. es necesario minorarlos en otra u otras personas del mismo equipo. Si la minoración se concentra en una sola persona, su valoración inicial sería de 85 %.

Por tanto, la valoración inicial de los integrantes sería la siguiente, coincidiendo la media de las valoraciones iniciales con el nivel de cumplimiento que se requiere

SUJETO EVALUADO	N. DE CUMPLIMIENTO	AJUST INDIVIDUAL	VALORACIÓN INICIAL
DIRECTOR/A	100%	+20	120%
SECRETARIO/A	100%	+10	110%
PORTAVOZ	100%	-10	90%
RESPONSABLE SERVICIOS TIC	100%	-20	80%

Tabla 6. Tabla resumen para la valoración de los sujetos que integran las unidades administrativas.

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente paso es determinar los coeficientes de ponderación, lo cuales de aplicaran a las valoraciones iniciales con el objetivo de poder obtener la valoración final de los niveles y la suma correspondiente a la persona evaluada a efectos de retribución variable.

Debido a los puestos de trabajo que hemos establecido anteriormente y las funciones que se realizan en ellos, los porcentajes de ponderación que se aginan son del 40% a cada uno de los niveles 1 y 2, ya que responden a los resultados colectivos; Se asignará un 20% al nivel 3, referente al cumplimiento horario teniendo en cuenta 3 situaciones:

- Si el estado del nivel 3 es CUMPLIDO, se asigna la totalidad de la puntuación: 100.
- Si el estado del nivel 2 es NO CUMPLIDO, se podrá asignar:



- La mitad de la puntuación, 50, si el número de horas efectivas corresponden entre el 50% y el 80% de las asignadas al puesto.
- Ninguna puntuación, 0, si el número de horas efectivas son de menos del 50% de las asignadas al puesto.

### **3.3.2 Segundo bloque. Resultado de la evaluación para la provisión de puestos de trabajo.**

El objetivo de este segundo bloque gira en torno a los aspectos vinculados para la valoración del trabajo desarrollado a efectos de la provisión de puestos por concurso.

Los niveles reflejados son el 2 (la valoración coincidirá en los dos bloques), el 4 y el 5, relativos a la aptitud y actitud en el puesto, respectivamente. Estamos de nuevo ante una evaluación subjetiva, en que la puntuación correspondiente a estos dos últimos niveles se hace de forma global en base a elementos que pueden ser diferentes según el puesto. Se pueden considerar los siguientes:

#### **APTITUD**

- Adaptación al puesto.
- Adecuación de su formación y/o experiencia al puesto.
- Contribución eficaz al cumplimiento de las normas e instrucciones.
- Capacidad de colaboración con el resto del personal.
- Capacidad de gestión y dirección del personal.
- Calidad de sus actuaciones.

#### **ACTITUD**

- Disponibilidad para el servicio.
- Predisposición para asumir nuevas tareas.
- Interés por mejorar su formación.
- Actuación eficaz en ausencia de instrucciones.
- Capacidad de organización y planificación del trabajo.
- Capacidad de innovación.

Así como en el bloque anterior es necesario aplicar coeficientes de ponderación en función de la importancia que se quiera asignar a cada uno de los niveles evaluados, en el bloque destinado a los resultados de la evaluación a efectos de carrera cada organización debe optar para la aplicación a este bloque de coeficientes de ponderación o no. En este caso no los aplicaremos.

A la hora de evaluar los factores de aptitud y actitud del personal, es conveniente establecer sistemas que eviten sus problemas más habituales, básicamente que la distinta actitud de los evaluadores de cómo resultado valoraciones muy dispares pero habitualmente muy elevadas, procurando cada jefatura situar a su personal en los tramos altos de evaluación y en la práctica, desdibujando e incluso haciendo contraproducente la evaluación de estos aspectos.

Para evitar esta situación se puede utilizar cualquier sistema que evite una sobrevaloración generalizada. El más sencillo es establecer un módulo por persona (por ejemplo 70 puntos cuando la puntuación máxima es 100) de manera que el total de puntos que puede asignar la jefatura es el producto del módulo por su número de efectivos de manera que cualquier evaluación superior a 70 para una persona, necesariamente, implicaría una valoración inferior en otro u otros efectivos del colectivo que corresponda a ese evaluador.

**\*Información relevante sobre variaciones en la ficha de evaluación del modelo**

- Los factores evaluados son los mismos que recoge el modelo. En el esquema básico, en la ficha del modelo y en la ficha que se utiliza en este caso práctico, se ha seguido la técnica de iluminar los mismos factores a evaluar con los mismos colores.
- Dado que el modelo es adaptativo, puede haber variaciones en la práctica. En el supuesto del caso práctico hay variaciones sobre el modelo.
- En el caso práctico, no se evalúan los resultados de la unidad administrativa superior (Dirección, Departamento, Delegación, Dependencia, etc.), por lo que en la ficha se ha suprimido esta línea.
- El cumplimiento horario da lugar a retribución variable siempre y cuando su cumplimiento sea superior al 50%, entonces computará a efectos de obtener la valoración final. En caso de que el cumplimiento sea inferior al 50%, no se tendrá en cuenta.
- El ajuste individual se realiza añadiendo o restando puntos a los resultados obtenidos en función de la evaluación de la actitud del evaluado en la obtención de resultados.
- A efectos de provisión de puestos de trabajo, los valores obtenidos en actitud se desglosan en actitud y aptitud.

DATOS IDENTIFICATIVOS	SUJETO EVALUADO:		Nº identificación
	Subgrupo: A2	Cuerpo o Escala: <a href="#">Cuerpo de Gestión Administrativa</a>	
	Unidad Administrativa Superior		Equipo o unidad:
	Puesto de trabajo: <a href="#">DIRECTOR/A</a>		Periodo: 2021

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES							
SEGUNDO BLOQUE	NIVEL	ELEMENTO EVAL.	NIVEL CUMPL.	AJUSTE INDIV.	VALORACIÓN INICIAL	COEF. POND.	VALORACIÓN FINAL
	2	Definición de objetivos	100	+20	420	40%	168
	2	Toma de decisiones	100				
	2	Capacidad de influencia	100				
	2	Evaluación de resultados	100				
	3	Cumplimiento horario	100	CUMPLIDO	100	20%	20
<b>Valoración a efectos de las retribuciones variables</b>							<b>188</b>

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO					
SEGUNDO BLOQUE	NIVEL	ÁMBITO EVAL.	VALORACIÓN INICIAL	COEF. POND.	VALORACIÓN FINAL (VI*CP)
	2	Resultado del Equipo o Unidad	420	40%	168
	4	Aptitud		+10	+10
	5	Actitud		+10	+10
<b>Valoración a efectos de provisión de puestos</b>					<b>188</b>

TERCER BLOQUE	Evaluador: Fdo.:	Superior jerárquico: Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	

Tabla 7. Ficha de evaluación del director/a nm la AP.

Fuente: Elaboración propia a partir de la ficha del modelo MED.

DATOS IDENTIFICATIVOS	SUJETO EVALUADO:		Nº identificación
	Subgrupo: C1	Cuerpo o Escala: Cuerpo Administrativo	
	Unidad Administrativa Superior		Equipo o unidad:
	Puesto de trabajo: SECRETARIO/A		Periodo: 2021

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES							
SEGUNDO BLOQUE	NIVEL	ELEMENTO EVAL.	NIVEL CUMPL.	AJUSTE INDIV.	VALORACIÓN INICIAL	COEF. POND.	VALORACIÓN FINAL
	2	Subsanación errores doc.	100	+10	410	40%	164
	2	Preparación documental	100				
	2	Seguimiento de tareas	100				
	2	Organización y gestión	100				
	3	Cumplimiento horario	100	CUMPLIDO	100	20%	20
<b>Valoración a efectos de las retribuciones variables</b>							<b>184</b>

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO					
SEGUNDO BLOQUE	NIVEL	ÁMBITO EVAL.	VALORACIÓN INICIAL	COEF. POND.	VALORACIÓN FINAL (VI*CP)
	2	Resultado del Equipo o Unidad	410	40%	164
	4	Aptitud		+10	+10
	5	Actitud			
<b>Valoración a efectos de provisión de puestos</b>					<b>184</b>

TERCER BLOQUE	Evaluador: Fdo.:	Superior jerárquico: Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	

Tabla 8. Ficha de evaluación del secretario/a en la AP.

Fuente: Elaboración propia a partir de la ficha del modelo MED.

DATOS IDENTIFICATIVOS	SUJETO EVALUADO:		Nº identificación
	Subgrupo: C2	Cuerpo o Escala: Cuerpo Auxiliar Administrativo	
	Unidad Administrativa Superior		Equipo o unidad:
	Puesto de trabajo: PORTAVOZ		Periodo: 2021

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES						
NIVEL	ELEMENTO EVAL.	NIVEL CUMPL.	AJUSTE INDIV.	VALORACIÓN INICIAL	COEF. POND.	VALORACIÓN FINAL
2	Coordinación con secretaría	100	-10	390	40%	156
2	Organización de información	100				
2	Comunicación efectiva	100				
2	Representación de la unidad	100				
3	Cumplimiento horario	100	NO CUMPLIDO	50	20%	10
					<b>Valoración a efectos de las retribuciones variables</b>	<b>166</b>

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO					
NIVEL	ÁMBITO EVAL.	VALORACIÓN INICIAL	COEF. POND.	VALORACIÓN FINAL (VI*CP)	
2	Resultado del Equipo o Unidad	390	40%	156	
4	Aptitud				
5	Actitud		-10	-10	
				<b>Valoración a efectos de provisión de puestos</b>	<b>146</b>

TERCER BLOQUE	Evaluador: Fdo.:	Superior jerárquico: Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	

Tabla 9. Ficha de evaluación del portavoz en la AP.

Fuente: Elaboración propia a partir de la ficha del modelo MED.

DATOS IDENTIFICATIVO	SUJETO EVALUADO:		Nº identificación
	Subgrupo: C2	Cuerpo o Escala: Cuerpo Auxiliar Administrativo	
	Unidad Administrativa Superior		Equipo o unidad:
	Puesto de trabajo: RESPONSABLE SERVICIOS TIC		Periodo: 2020

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES						
NIVEL	ELEMENTO EVAL.	NIVEL CUMPL.	AJUSTE INDIV.	VALORACIÓN INICIAL	COEF. POND.	VALORACIÓN FINAL
2	Coordinación con secretaría	100	-20	380	40%	152
2	Organización de información	100				
2	Comunicación efectiva	100				
2	Representación de la unidad	100				
3	Cumplimiento horario	100	NO CUMPLIDO	0	-	-
<b>Valoración a efectos de las retribuciones variables</b>						<b>152</b>

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO				
NIVEL	ÁMBITO EVAL.	VALORACIÓN INICIAL	COEF. POND.	VALORACIÓN FINAL (VI*CP)
2	Resultado del Equipo o Unidad	380	40%	152
4	Aptitud		-10	-10
5	Actitud		-10	-10
<b>Valoración a efectos de provisión de puestos</b>				<b>132</b>

TERCER BLOQUE	Evaluador: Fdo.:	Superior jerárquico: Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	

Tabla 10. Ficha de evaluación del responsable de servicios TIC en la AP.

Fuente: Elaboración propia a partir de la ficha del modelo MED.

Habiendo cumplimentado las fichas de evaluación correspondientes a cada puesto descrito y siendo este el último paso de la evaluación, obtenemos la valoración necesaria para determinar, en este caso, las decisiones pertinentes relativas a la asignación de retribuciones variables y la provisión de los puestos de trabajo.

A efectos de las **retribuciones variables** lo que podemos concluir tras los resultados es:

Por lo que respecta al nivel 2, partiendo todos de un nivel de cumplimiento de 100 pts. y haciendo los ajustes pertinentes, las valoraciones finales establecen el siguiente orden, coincidiendo con la jerarquía: Director/a, Secretario/a, Portavoz y Responsable de Servicios TIC.

En cuanto al nivel 3, relativo al cumplimiento horario, habrá tres sujetos a los que sí que le serán aplicables: en su totalidad al director/a y secretario/; y el 50% al portavoz. No ocurrirá lo mismo en el caso de la persona responsable de los servicios TIC, pues no se han cumplido los parámetros necesarios para ello (porcentaje de cumplimiento horario menor al 50%).

El segundo bloque, relativo a la **provisión de puestos de trabajo**, lo que interpretamos es:

- Coincide la evaluación del nivel 2 (Resultado del Equipo o Unidad) contenido en el primer bloque.
- La valoración de la Aptitud de los sujetos (nivel 4) refleja ajustes positivos en los puestos de director/a y secretario/a (+10 pts. a cada uno) y negativos el puesto del responsable de servicios TIC (-10 pts.).
- El nivel 5, correspondiente a la Actitud, recoge un ajuste positivo de +10 pts. para el puesto de director/a y dos ajustes de -10 pts. para cada puesto de portavoz y responsable de los servicios TIC.

Significa esto que, a efectos de retribuciones variables, la evaluación hace posible su aplicación en el porcentaje correspondiente al rendimiento y cumplimiento de las responsabilidades de cada sujeto en relación a los puestos de trabajo que se evalúen. En cuanto a la provisión de puestos de trabajo, es importante a efectos de progresar en los grados o categorías que establezca la ley de la administración a la que pertenezcan.

## CAPITULO 4: LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL SECTOR PRIVADO

### 4.1 Definición de competencia y diccionario de competencias

Se entiende por competencia el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo (Mc Clelland, 1973).

A partir del concepto de competencia de Mc Clelland, (Spencer & Spencer, 2011) creó un modelo para representar todos los componentes de las mismas, el llamado *MODELO ICEBERG*. Su representación se basa en una pirámide, donde se reflejan las características esenciales para el desarrollo de un puesto de trabajo, ya que a partir de estas podemos predecir los diferentes comportamientos y pensamientos en las diferentes situaciones laborales que puedan surgir.

Para ello se establecen dos niveles de competencias: las del ámbito visible y las del ámbito oculto. Las competencias del ámbito visible corresponden a las habilidades y los conocimientos de las personas, aspectos que son más fáciles de detectar y que, a pesar de ser necesarios, no aseguran unos resultados exitosos, tal y como definía Mc Clelland. En cuanto a las competencias del ámbito oculto, destacan por ser mucho más difíciles de evaluar, pues corresponden a las actitudes y valores, auto imagen y rasgos de carácter, aunque son características que traen consigo un mayor éxito a largo plazo.



Figura 2. Representación competencial: Modelo ICEBERG.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Spencer & Spencer.



Por lo que respecta al Diccionario de Competencias, es una herramienta que recoge y describe las competencias necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo de una organización, teniendo en cuenta las características y el tipo de actividades que se llevan a cabo en la misma.

En este es necesario recoger de forma detallada los siguientes aspectos:

- Competencias requeridas: Se establece una definición sencilla de la competencia a desarrollar, diferenciando entre las transversales, que son aquellas relevante de forma genérica para todos los componentes del equipo/organización; y la específicas, que pueden ser distintas en cada uno de los puestos a desempeñar, pues cada persona tiene asociadas unas concretas para la correcta realización de sus funciones.
- Niveles existentes: Los niveles están ordenados de forma inversa, del 4 al 1, siendo 4 mayor nivel de interiorización de la competencia y 1 el menor, lo que no significa que no se posea.
- Comportamientos asociados: Acciones y comportamientos que nos permiten comprobar que se posee la competencia en el ámbito de trabajo.

Será en el Apartado 5.1 “Definición de competencia y Diccionario de Competencias” donde se presenten las competencias del proyecto y la información relativa al diccionario.

#### **4.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo**

El análisis y descripción de puestos de trabajo se trata de una herramienta esencial para llevar a cabo la gestión de los recursos humanos en una organización. A continuación definimos el concepto según diversos autores.

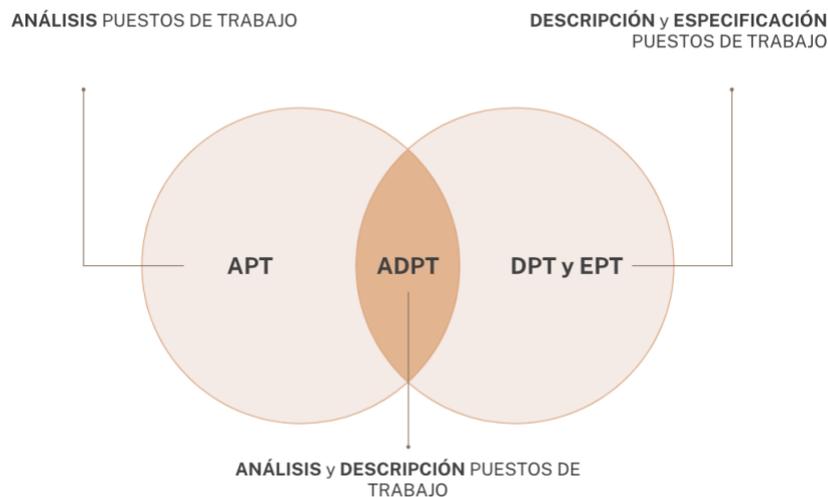
Según el autor (Dessler, 2009) se trata de un “Procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo”.

Tenemos también la definición de la autora Lourdes Munch: “El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan” (Munch, 1997 (reimp., 2006)).

La importancia de tener claro este concepto radica en el establecimiento detallado de las competencias, tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, así como de una descripción del entorno en el que se desarrollará.

Para ello diferenciamos dos etapas:

- Una primera etapa en que se recopila toda la información necesaria, previa elección del método de evaluación que emplearemos;
- Y una segunda etapa donde se hará la descripción y especificación del puesto (DPT y EPT) en la que se recoge la información relativa a la misión del puesto, las responsabilidades, outputs y tareas, así como los requisitos del puesto, experiencia previa y requerimientos físicos, respectivamente.



*Figura 3. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT).*

*Fuente: Elaboración propia a partir de (Wayne, 2010).*

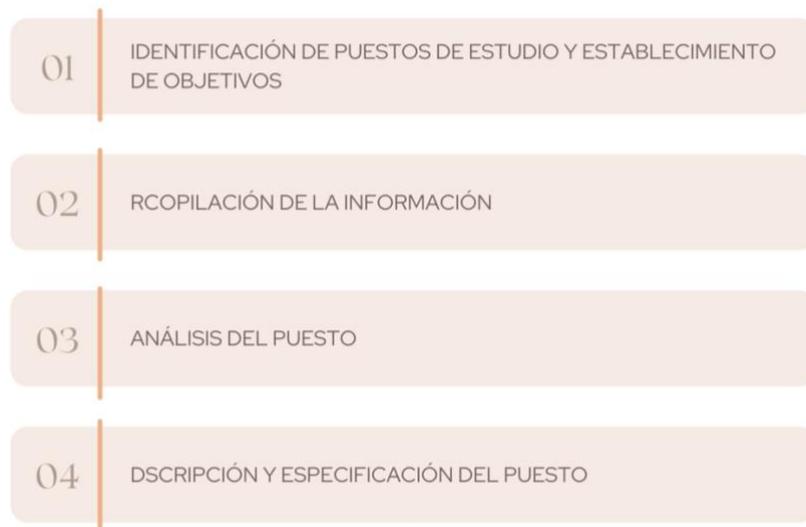
La finalidad principal es tener información de la organización para así poder hacer modificaciones, seleccionar al personal adecuado, establecer planes acordes al puesto, hacer cambios en la estructura, etc. siempre buscando la eficiencia.

### *I. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO*

El Análisis de Puestos de Trabajo (en adelante APT) es una herramienta 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, 1993)

Se completa además con la definición de (Peña, 1990): “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”.



*Figura 4. Proceso para el Análisis de Puestos de Trabajo (APT).*

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo el segundo paso es necesario escoger el método de recopilación de información, que variará dependiendo de la naturaleza de la información, y a su vez de los objetivos establecidos (primer paso del proceso de APT). Son varios entre los que podemos elegir: entrevistas, observación, diarios, cuestionarios, reunión de expertos o la combinación de varios.

Una vez recopilada la información, pasamos a analizarla, y esto se puede hacer a través de varias técnicas:

- **ANÁLISIS DEL INVENTARIO DE TAREAS:** Se utiliza para definir los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar correctamente un puesto de trabajo. Consta de 3 etapas: (1) Entrevistas a trabajadores y supervisores para elaborar listas de las tareas que se realizan en el puesto; (2) Encuestas para que los trabajadores



clasifiquen las tareas que realizan según su importancia, frecuencia y formación necesaria; (3) Elaboración de una matriz CHA's para clasificar en qué medida son importantes las competencias respecto a cada tarea para que el desempeño sea exitoso.

- **TÉCNICA DE INCIDENTES CRÍTICOS:** Se utiliza para analizar el comportamiento en un puesto de trabajo de modo que se puedan asignar valores de eficacia en las dimensiones de trabajo.
- **CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE POSICIÓN:** Consiste en un cuestionario formado por 194 elementos relacionados con el puesto de trabajo. A partir de estos se evalúa el grado de implicación de los mismos en el momento de realizar una determinada tarea y se genera un perfil de las características según la puntuación obtenida, teniendo en cuenta la entrada de información, procesos mentales, producción de trabajo, relaciones con otras personas y contexto de trabajo, entre otros.
- **ANÁLISIS FUNCIONAL DEL TRABAJO:** Se lleva a cabo mediante una entrevista o un cuestionario para obtener 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.

En definitiva, lo que se consigue con un APT es recoger todas las tareas, funciones y responsabilidades del puesto junto con los requisitos del mismo (habilidades, competencias y características personales) de cara a escoger a la persona que va a ocuparlo. Es información a partir de la cual se toman la mayoría de las decisiones de personal, de ahí su importancia y su impacto global en la organización.



## II. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La Descripción de Puestos de Trabajo es el resultado del Análisis de Puestos de Trabajo, es decir, es el documento que recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades” (de la Calle & Ortiz, 2004).

De forma general, en las DPT se incluyen los siguientes aspectos, aunque no hay un formato a cumplir de forma obligatoria de cómo redactar una DPT (Dessler, 2009):

- Identificación del puesto: Nombre del puesto, status, división, departamento, área funcional...
- Resumen del puesto: Sintetiza su esencia e incluye únicamente sus principales funciones o actividades.
- Obligaciones y responsabilidades: Es la parte central de la DPT en la que se incluyen las obligaciones del puesto de trabajo dentro del conjunto de la organización, así como el tiempo dedicado a cada tarea, inputs, outputs, periodicidad, etc.
- Requisitos del puesto: Formación general y especializada, experiencia relacionada con el puesto, idiomas, requerimientos físicos...
- Autoridad del titular para la toma de decisiones y supervisión directa sobre bienes materiales, personas o recursos económicos, etc.
- Estándares de desempeño a alcanzar por el empleado e impacto de los errores.
- Condiciones laborales en las que se desarrolla el trabajo, riesgos, ambiente...
- Especificaciones del puesto. Cualidades que deben tener los ocupantes del puesto.

Por último tenemos las Especificaciones del Puesto de Trabajo que, tal y como se indica en el artículo “El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo” (Guijarro, Babiloni, Canos, & Santandreu, 2016) recogen las características que debe tener la persona que ocupa dicho puesto: requisitos intelectuales y físicos, aptitudes, experiencia y condiciones de trabajo.

Se diferencian principalmente de las DPT en las perspectivas que adoptan. Tal y como afirma (Carrasco, 2009) “la especificación es tal vez el paso más difícil y complejo de todo el proceso de Análisis y Descripción de puestos de trabajo, pero es, a su vez, sino el más importante, sí el que mayor demanda presenta, porque resuelve muchos de los problemas de reclutamiento, selección, valoración, adecuación y formación, entre otros”.

### 4.3 Elaboración de un perfil de competencias

La gestión por competencias en el ámbito de los RRHH tiene como objetivo asegurar que los RRHH asignados a los distintos puestos sean lo más idóneos para su función, por tanto la elaboración de un perfil competencial es importantísimo para determinar la eficiencia de los empleados en los correspondientes puestos de trabajo.

Además, a partir de esta se integran los demás subsistemas que forman la Gestión de los RRHH, porque todas las tareas se realizan bajo el prisma de la gestión por competencias.

- Selección de personal.
- Planes de formación, desarrollo y carrera.
- Evaluación del desempeño.
- Sistemas de retribución.
- Diseño y rediseño de puestos de trabajo.

La elaboración del perfil competencial va a variar ligeramente según cuál de los 3 tipos de perfiles competenciales escojamos: Genérico, básico o predictivo.

TIPO DE PERFIL	HERRAMIENTAS	RESULTADO
<b>Genérico</b>	Diccionario de Competencias	Conocer comportamientos genéricos escalados en niveles.
<b>Básico</b>	Diccionario de Competencias + Panel de Expertos	Relación detallada del nivel competencial en el puesto.
<b>Predictivo</b>	Diccionario de Competencias + Panel de Expertos + Entrevistas de Incidentes Críticos	Mayor adaptación de niveles de competencia a la organización.

Tabla 11. Tipos de perfiles competenciales. Fuente: Elaboración propia.

Panel de expertos: Se definen los objetivos generales y los criterios de la organización, los criterios de desempeño, factores clave de éxito, potenciales dificultades y características requeridas del puesto y se establecen ejemplos de lo que hacen los ocupantes con mayor éxito.

Entrevistas de Incidentes Críticos: Se coge una muestra de ocupantes con rendimiento excelente y normal para así buscar los motivos, habilidades y conocimientos que han utilizado para así poder identificar sus actuaciones en situaciones críticas.

En virtud de esta información, se elaborará en el siguiente capítulo una evaluación del desempeño a partir de un perfil básico.

## CAPITULO 5. PROPUESTA DE EVALUACIÓN EN UN EQUIPO DE TRABAJO CONCRETO

En el presente apartado se va a desarrollar de forma práctica el modelo de evaluación descrito en el apartado 2.4 “Procedimiento de evaluación”, aplicándola a los roles que los alumnos tienen asignados en un equipo de trabajo creado para la asignatura de RRHH de 3º curso del grado en Gestión y Administración Pública en la Universidad Politécnica de Valencia. Esto sería lo más parecido a una evaluación en el sector privado, pues en las AAPP, tal y como hemos explicado en el Capítulo 3, el procedimiento se rige a través de la legislación correspondiente vigente.

El procedimiento se divide en los subapartados que se detallan a continuación:

1. Configuración y descripción del equipo de trabajo.
2. Elaboración del diccionario de competencias.
3. Descripción del Análisis y Descripción de los puestos tipo (APT y DPT).
4. Elaboración del perfil competencial de cada puesto tipo.

### 5.1 Configuración y descripción del equipo de trabajo

El equipo de trabajo a partir del cual se va a realizar la evaluación está formado por cuatro componentes, teniendo asociado cada uno de ellos un rol a desempeñar.

En primer lugar tenemos al **líder**, encargado de organizar, coordinar y planificar las actividades que han de llevarse a cabo en la organización con el objetivo de superar el proyecto de la asignatura. Para ello tiene asignada la supervisión de tareas, resolución de problemas, fijación de objetivos y motivación de los miembros del equipo.

Seguidamente tenemos a la **secretaria**, apoyo directo del líder y responsable de todo lo relativo a la gestión documental del portfolio con el objetivo de coordinar el trabajo propio con el de los demás miembros.

Otro de los roles desempeñado es el de la **portavoz**. En este caso las funciones se reflejan tanto de forma interna como externa. Por un lado se asume la representación y comunicación de las ideas principales y resultados del equipo de forma clara al público de modo que les llegue el mensaje correcto; por otro lado es la responsable de poner en común los avances conseguidos.

Por último se precisa de una persona **responsable IT**, la cual gestiona los sistemas de información y las herramientas tecnológicas empleadas por el equipo. Para ello es de vital importancia poseer información y conocimientos actualizados respecto a este ámbito ya que el entorno tecnológico es muy cambiante y los requerimientos para poder solucionar los posibles problemas que surjan son bastante altos.

Cabe destacar que, de forma conjunta, se requiere un ambiente de trabajo en el que se pueda propiciar un desempeño exitoso del puesto, donde haya participación de forma igualitaria por todos los miembros y se coopere en la consecución de los objetivos. Será más fácil si los miembros tienen experiencia mínima desempeñando posiciones y/o tareas similares de forma previa, de ahí que sea un requisito valorable en el puesto.

## 5.2 Diccionario de competencias

Pasamos en este apartado a elaborar el diccionario de competencias correspondiente al grupo de trabajo descrito anteriormente. Se muestra a continuación de forma detallada las competencias necesarias que han de poseer los miembros del equipo, una definición de la misma, los distintos niveles existentes y los comportamientos asociados a cada uno de ellos.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
CT – 01	Adaptabilidad	CE – 01	Toma de decisiones
CT – 02	Motivación	CE – 02	Capacidad crítica
CT – 03	Gestión del tiempo	CE – 03	Creatividad e innovación
CT – 04	Trabajo en equipo	CE – 04	Planificación y gestión
CT – 05	Resolución efectiva de problemas	CE – 05	Habilidades comunicativas
CT – 06	Tolerancia a la presión	CE – 06	Liderazgo
CT - 07	Gestión del talento	CE – 07	Competencias digitales

*Tabla 12. Competencias transversales y específicas del equipo de trabajo.*

*Fuente: Elaboración propia.*

En cuanto a las competencias específicas, reflejamos en las siguientes tablas las asignadas a cada rol.

<b>LÍDER</b>	<b>CE01</b> – Toma de decisiones
	<b>CE02</b> – Pensamiento analítico
	<b>CE07</b> - Liderazgo

Tabla 13. Competencias específicas asociadas al LIDER.

Fuente: Elaboración propia.

<b>SECRETARIO/A</b>	<b>CE02</b> – Pensamiento analítico
	<b>CE03</b> – Creatividad e innovación
	<b>CE04</b> – Planificación y gestión

Tabla 14. Competencias específicas asociadas a la secretaria.

Fuente: Elaboración propia.

<b>PORTAVOZ</b>	<b>CE03</b> – Creatividad e innovación
	<b>CE04</b> – Planificación y gestión
	<b>CE05</b> – Habilidades comunicativas

Tabla 15. Competencias específicas asociadas a la portavoz.

Fuente: Elaboración propia.

<b>RESPONSABLE IT</b>	<b>CE03</b> – Creatividad e innovación
	<b>CE05</b> – Habilidades comunicativas
	<b>CE07</b> – Competencias digitales

Tabla 16. Competencias específicas asociadas al responsable IT.

Fuente: Elaboración propia

ADAPTABILIDAD	
CT – 01	
<b>Definición</b>	<p>Ser capaz de adaptar las acciones que han de llevarse a cabo y la forma de hacerlo al entorno en una situación cambiante, manteniendo en todo momento aspectos como la eficacia.</p>
<b>Pregunta clave</b>	<p>¿Se adaptan los comportamientos y actuaciones a los cambios del entorno y la organización?</p>
<b>Comportamientos asociados</b>	<p><u>Nivel 4</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja de forma eficiente y ágil nuevos procedimientos, previo análisis y detección de escenarios excepcionales.</li> <li>• El cambio no produce consecuencias en su actitud, cambia rápidamente su actuación y aporta alternativas eficaces.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adapta a las nuevas situaciones e introduce modificaciones en la forma de trabajar de manera positiva y con rapidez.</li> <li>• Identifica de forma autónoma los casos en que es necesario establecer un cambio.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acepta los cambios pero no colabora de forma activa y autónoma a la hora de afrontar una nueva situación, aunque modifica su forma de actuar.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene dificultad para entender los cambios.</li> <li>• Es perceptible su malestar con el equipo de trabajo ante cambios repentinos, expresándolo a los compañeros y superiores.</li> </ul>

Tabla 17. CT01 – Adaptabilidad

Fuente: Elaboración propia.

MOTIVACIÓN	
CT – 02	
<b>Definición</b>	Con capacidad para mantener el estímulo positivo de los empleados pertenecientes a una empresa u organización de modo que se pueda generar satisfacción al desempeñar las tareas del puesto de trabajo.
<b>Pregunta clave</b>	¿Los empleados están satisfechos con su trabajo y se puede ver reflejado en los resultados del equipo?
<b>Comportamientos asociados</b>	<u>Nivel 4</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se siente satisfecho con las tareas que realiza y lo transmite a los compañeros, creando un clima laboral muy favorable.</li> <li>• Busca la excelencia y obtener los mejores resultados, se observa una actitud de mejora continua.</li> </ul>
	<u>Nivel 3</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiva a los miembros del grupo para que continúen desarrollando sus actividades y sigan creciendo profesionalmente.</li> <li>• Se plantea objetivos ambiciosos e invierte tiempo, es una fuente de motivación conseguirlos y que sean visibles a los demás.</li> </ul>
	<u>Nivel 2</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está cómodo con las tareas asignadas.</li> <li>• Tiene motivación en el trabajo y con las tareas asignadas y aspira a obtener el mejor resultado posible.</li> </ul>
	<u>Nivel 1</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se limita a seguir las órdenes de superiores y respectivos encargados pero no se siente motivado o parte de la organización.</li> </ul>

Tabla 18. CT02 – Motivación

Fuente: Elaboración propia.

GESTIÓN DEL TIEMPO	
CT – 03	
<b>Definición</b>	Con capacidad para distribuir el tiempo y programar las actividades de manera equitativa en función de las prioridades, teniendo en cuenta los objetivos establecidos en cada una de las áreas de la organización.
<b>Pregunta clave</b>	¿Se optimizan los tiempos para cumplir con los plazos establecidos?
<b>Comportamientos asociados</b>	<p><u>Nivel 4</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capaz de planificar al detalle y organizar las actividades a realizar, dejando margen ante posibles imprevistos y reservando un tiempo para poder revisar el trabajo una vez ha sido finalizado sin que esto entorpezca la marcha de la organización.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir todos los objetivos y tareas que han de cumplirse a largo plazo sin que afecte a las demás actividades.</li> <li>• Establecer fases y organizar las actividades de acuerdo a la importancia de cada una de ellas.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las actividades que se tienen que cumplir a corto/medio plazo de forma realista.</li> <li>• Capaz de adaptarse a nuevos plazos de tiempo (de forma general más limitados) sin que se produzcan alteraciones en las tareas a realizar.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza las tareas en el plazo establecido aunque en ocasiones se ve presionado por no haber sabido establecer un orden de prioridad u otros factores.</li> </ul>

Tabla 19. CT03 - Gestión del tiempo

Fuente: Elaboración propia.

TRABAJO EN EQUIPO	
CT – 04	
<b>Definición</b>	Capacidad de cooperación con otros para llevar a cabo actividades y tareas establecidas para la consecución de objetivos comunes, consiguiendo resultados de calidad.
<b>Pregunta clave</b>	¿La cooperación y comunicación entre los miembros del equipo es una de las principales actuaciones a la hora de realizar las tareas?
<b>Comportamientos asociados</b>	<u>Nivel 4</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se esfuerza en averiguar y proponer ideas relevantes que ayuden a la consecución de objetivos, así como investigar y se buscar información externa para transmitir ideas novedosas.</li> <li>• Se mantiene constantemente informado de la marcha del equipo y las necesidades del mismo.</li> </ul>
	<u>Nivel 3</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte información y conocimientos con los compañeros, tratando de atender las necesidades de los demás y prestando ayuda a los que lo necesitan.</li> </ul>
	<u>Nivel 2</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene en cuenta y valora las aportaciones de los demás miembros del equipo.</li> <li>• Su actitud es positiva de cara a las opiniones de los demás y se muestra abierto para aprender de los otros.</li> </ul>
	<u>Nivel 1</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se limita a preguntar a los compañeros información sobre las tareas que han de realizarse sin importar las necesidades de los demás.</li> <li>• Realiza la parte de trabajo que le corresponde.</li> </ul>

Tabla 20. CT04 - Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia.

RESOLUCIÓN EFECTIVA DE PROBLEMAS	
CT – 05	
<b>Definición</b>	Ser capaz de aplicar procedimientos estructurados con el fin de solventar problemas utilizando el diálogo, así como emprendiendo acciones que nos ayuden a tomar las decisiones adecuadas.
<b>Pregunta clave</b>	¿Se resuelven los problemas que surgen sin que se interrumpa la marcha de la organización?
<b>Comportamientos asociados</b>	<u>Nivel 4</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se anticipa a los posibles problemas y situaciones no previstas desarrollando propuestas innovadoras y acertadas aplicables a la mayoría de las situaciones.</li> </ul>
	<u>Nivel 3</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es capaz de desarrollar soluciones especializadas para cada situación debido a la capacidad de análisis y rapidez en la detección de problemas.</li> </ul>
	<u>Nivel 2</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra voluntad por analizar la situación y conocer en detalle los problemas para poder aportar soluciones acordes.</li> <li>• Desarrolla soluciones, aunque no requieran un alto grado de creatividad, y se apoya en experiencias pasadas.</li> </ul>
	<u>Nivel 1</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es conocedor del problema pero no sabe solucionarlo por completo, quedando al margen y siguiendo indicaciones de otros.</li> <li>• Las respuestas ante los problemas son aprendidas de forma sistemática, no teniendo la capacidad de adaptarse a la situación.</li> </ul>

Tabla 21. CT05 - Resolución efectiva de problemas

Fuente: Elaboración propia.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN	
CT – 06	
<b>Definición</b>	Con capacidad para trabajar de manera eficaz en situaciones exigentes o bajo la presión del tiempo, desacuerdo, oposición o diversidad y responder con alto desempeño.
<b>Pregunta clave</b>	¿Consigue cumplir con los objetivos de forma eficiente aún en situaciones de estrés?
<b>Comportamientos asociados</b>	<u>Nivel 4</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es referente en situaciones de estrés por su rápida actuación y sus propuestas alternativas para lograr respetar los tiempos establecidos cumpliendo con todo lo propuesto.</li> <li>• Transmite confianza y tranquilidad si exteriorizar emociones negativas en épocas que requieren mayor esfuerzo.</li> </ul>
	<u>Nivel 3</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra actitud proactiva ante cambios que requieren mayor esfuerzo en el cumplimiento de plazos de tiempo estrictos.</li> <li>• Adapta las estrategias de trabajo a las situaciones de estrés y presión y muestra disposición para sacar adelante el trabajo con la misma calidad.</li> </ul>
	<u>Nivel 2</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se organiza pidiendo ayuda cuando la carga de trabajo y/o exigencia aumenta con tal de mantener el ritmo y la calidad de las tareas.</li> </ul>
	<u>Nivel 1</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad del trabajo realizado disminuye cuando la presión y el estrés es constante aunque responde alcanzando los objetivos la mayoría de las veces.</li> </ul>

Tabla 22. CT06 - Tolerancia a la presión

Fuente: Elaboración propia.

GESTIÓN DEL TALENTO	
CT – 07	
<b>Definición</b>	Capacidad de identificar las competencias y habilidades de cada uno de los miembros del equipo con el objetivo de poder establecer los roles y asignar las tareas específicas de cada puesto.
<b>Pregunta clave</b>	¿Conoce a los miembros de la organización y tiene en cuenta sus competencias respecto a su posición laboral?
<b>Comportamientos asociados</b>	<u>Nivel 4</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es capaz de coordinar de manera óptima cada tarea según los roles asignados.</li> <li>• Integra a los miembros del equipo para mejorar la motivación y el ambiente del trabajo, lo que posibilita un mayor desarrollo competencial.</li> </ul>
	<u>Nivel 3</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera las capacidades y las posibilidades de desarrollo de los integrantes en el momento de asignar los roles a desempeñar.</li> <li>• Tiene en cuenta y detalla de forma clara las necesidades estratégicas del equipo y/o puesto.</li> </ul>
	<u>Nivel 2</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce a los miembros del equipo y tiene en cuenta sus competencias a la hora de asignar los roles.</li> <li>• Se preocupa porque el perfil de cada integrante se adapte al rol y tareas asignadas.</li> </ul>
	<u>Nivel 1</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No analiza los perfiles personales de cada integrante, de modo que asigna los roles de forma aleatoria.</li> <li>• No le da importancia al análisis de los perfiles de forma previa a la asignación y descripción de los puestos tipo.</li> </ul>

Tabla 23. CT07 – Gestión del talento

Fuente: Elaboración propia.

TOMA DE DECISIONES	
CE- 01	
<b>Definición</b>	Capacidad de analizar un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción, así como tomar decisiones lógicas y documentadas basándose en análisis y observaciones previas.
<b>Pregunta clave</b>	¿Es autónomo a la hora de elegir y se basa en criterios adecuados?
<b>Comportamientos asociados</b>	<u>Nivel 4</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se es capaz de tomar decisiones adecuadas en situaciones complejas y con un nivel elevado de presión.</li> <li>• Identifica todas las consecuencias a corto, medio y largo plazo de cada una de las alternativas teniendo en cuenta su impacto de forma global en la organización.</li> </ul>
	<u>Nivel 3</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza un análisis de todas las opciones y alternativas posibles antes de tomar la decisión para escoger la más adecuada.</li> <li>• Propone alternativas y soluciones para afrontar posibles problemas que vayan surgiendo en la organización.</li> </ul>
	<u>Nivel 2</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma las decisiones pensando en todas las consecuencias y analizando la situación presente y futura de forma previa, dedicando tiempo recopilando toda la información relevante.</li> <li>• En ocasiones en que se requiere una actuación rápida puede asumir riesgos innecesarios por ver que el tiempo para la toma de decisión es limitado.</li> </ul>
	<u>Nivel 1</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se limita a hacer aquello que ya está en marcha sin cuestionarse los criterios que se han seguido.</li> <li>• Al tomar decisiones se deja influencias por factores emocionales, lo que hace que no sean objetivas.</li> </ul>

Tabla 24. CE01 -Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

PENSAMIENTO ANALÍTICO	
CE- 02	
<b>Definición</b>	Con capacidad para la evaluación de datos y líneas de acción ante situaciones determinadas con el objetivo de tomar decisiones lógicas y objetivas.
<b>Pregunta clave</b>	¿Realiza un análisis exhaustivo previo a la toma de decisiones?
<b>Comportamientos asociados</b>	<u>Nivel 4</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza un análisis exhaustivo de los problemas que surgen, desde los aspectos más básicos hasta los más complejos, con el objetivo de identificar de forma clara todos los detalles.</li> <li>Tras la detección de los problemas es capaz de establecer de forma ágil las relaciones causales y centrarse en los puntos clave.</li> </ul>
	<u>Nivel 3</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capaz de identificar posibles consecuencias ante la ejecución de las potenciales acciones propuestas.</li> <li>Tiene en cuenta posibles dificultades que puedan surgir y establece un plan estratégico que posibilite una continuidad en la toma de decisiones.</li> </ul>
	<u>Nivel 2</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se es capaz de diferenciar hechos de opiniones, valoraciones e interpretaciones.</li> <li>Establece relaciones entre los factores que componen un mismo problema, aunque en ocasiones con cierta dificultad.</li> </ul>
	<u>Nivel 1</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acepta las observaciones y críticas de los demás.</li> <li>No se detiene a analizar las causas y factores de los problemas, los trata de forma global.</li> </ul>

Tabla 25. CE02 – Pensamiento analítico

Fuente: Elaboración propia.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	
CE- 03	
<b>Definición</b>	Ser capaz de proponer alternativas y ofrecer soluciones eficaces ante situaciones imprevisibles, desarrollando la creatividad y la imaginación a la hora de pensar y actuar.
<b>Pregunta clave</b>	¿Ofrece alternativas y soluciones eficaces ante situaciones imprevisibles?
<b>Comportamientos asociados</b>	<p><u>Nivel 4</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone alternativas y soluciones novedosas que resultan eficaces aún en entornos de alta presión y que precisan de una actuación rápida e inmediata.</li> <li>• Se atreve a aportar nuevas ideas sin tener control previo sobre los resultados ya que es capaz de asumir el riesgo y no tiene miedo a equivocarse.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es capaz de innovar y adaptar de forma efectiva nuevos mecanismos en su forma de trabajo.</li> <li>• Se ve atraída por ideas y fenómenos que rompen con lo que se considera normal o sistemático dentro de la organización, logrando salir de la zona de confort y probar cosas diferentes.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se esfuerza por buscar formas novedosas de lidiar con ciertas situaciones y considerar otros puntos de vista.</li> <li>• Tiene curiosidad y le gusta experimentar con nuevas situaciones, ideas, etc.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone nuevas formas de trabajo pero no está seguro de que puedan ser útiles.</li> <li>• Se limita a proponer nuevos métodos a partir de cambiar aspectos de los ya utilizados, no es capaz de crearlos de cero.</li> </ul>

Tabla 26. CE03 – Creatividad e innovación

Fuente: Elaboración propias.

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	
CE- 04	
<b>Definición</b>	Capacidad de establecer líneas de actuación para conseguir las metas organizacionales así como un orden de prioridad en las tareas a realizar, estipulando la acción, los plazos, los mecanismos utilizados y los recursos que se van a necesitar.
<b>Pregunta clave</b>	¿Se organizan las tareas de modo que puedan conseguirse los objetivos organizacionales establecidos?
<b>Comportamientos asociados</b>	<u>Nivel 4</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece de forma detallada todos los pasos a seguir para lograr el objetivo establecido, dejando un margen de tiempo libre ante posibles imprevistos.</li> <li>• Tiene en cuenta las dificultades que puedan surgir y considera acciones y planes preventivos para hacer frente a ellas.</li> </ul>
	<u>Nivel 3</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece objetivos y define prioridades y plazos para la realización de las tareas.</li> <li>• Está en constante comunicación con los compañeros/as con tal de trabajar de forma coordinada y no interrumpir la marcha de los demás.</li> </ul>
	<u>Nivel 2</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza un seguimiento puntual preguntando al grupo sobre la marcha del proyecto o las tareas para controlar el tiempo que queda disponible respecto al objetivo.</li> <li>• Conoce los pasos a seguir y establece un orden aunque en ocasiones este provoque dificultades.</li> </ul>
	<u>Nivel 1</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza las tareas de forma lineal, sin definir un orden previo.</li> <li>• Precisa de instrucciones externas para cumplir con los plazos.</li> </ul>

Tabla 27. CE04 – Planificación y gestión

Fuente: Elaboración propia.

HABILIDADES COMUNICATIVAS	
CE- 05	
<b>Definición</b>	Ser capaz de desarrollar comportamientos interactivos con los demás integrantes de la organización o personal externo de manera colaborativa, así como saber escuchar, expresar conceptos e ideas de forma clara y transmitirlos con seguridad.
<b>Pregunta clave</b>	¿Escucha y transmite de forma clara las ideas más relevantes?
<b>Comportamientos asociados</b>	<p><u>Nivel 4</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene en cuenta el lenguaje verbal y no verbal en las relaciones comunicativas, lo que facilita la transmisión de información e ideas.</li> <li>• Integra al público en sus discursos y se asegura de que el mensaje ha llegado correctamente, que se ha entendido.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe detectar los puntos relevantes en las comunicaciones y prepara previamente el discurso.</li> <li>• Realiza preguntas y deja espacio a la participación de los colaboradores.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmite de forma adecuada las ideas e información y posibilita la participación del interlocutor.</li> <li>• Expone sus opiniones de forma clara en reuniones o momentos en que se requiere su actuación.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el acto de comunicación faltan ideas o información considerada relevante.</li> <li>• No verifica que el mensaje transmitido sea entendido por los compañeros, oyentes y/o público, dando pie a posibles malinterpretaciones.</li> </ul>

Tabla 28. CE05 – Habilidades comunicativas

Fuente: Elaboración propia.

LIDERAZGO	
CE- 06	
<b>Definición</b>	Con capacidad para gestionar, influencias y orientar la actitud de un grupo de personas con un fin determinado.
<b>Pregunta clave</b>	¿Consigue influir de forma positiva en los miembros del equipo?
<b>Comportamientos asociados</b>	<u>Nivel 4</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es considerado un modelo a seguir para los demás compañeros, además predica con el ejemplo.</li> <li>• Proporciona orientación y el apoyo necesario a sus colaboradores teniendo en cuenta las circunstancias personales y profesionales de cada uno.</li> </ul>
	<u>Nivel 3</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene en cuenta e integra las opiniones de ellos integrantes del equipo de trabajo.</li> <li>• Tiene energía y transmite confianza a sus trabajadores, haciendo que estos hagan sus tareas con la misma energía.</li> </ul>
	<u>Nivel 2</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo de trabajo acude a la persona responsable cuando necesita resolver alguna duda o saber cuáles son los próximos pasos a dar.</li> <li>• Fija objetivos de acción y lleva a cabo un seguimiento de las tareas a realizar.</li> </ul>
	<u>Nivel 1</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No es capaz de delegar las tareas por no tener confianza con los colaboradores del equipo.</li> <li>• El equipo de trabajo no lo percibe como líder.</li> </ul>

Tabla 29. CE06 – Liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

COMPETENCIAS DIGITALES	
CE– 07	
<b>Definición</b>	Capacidad de saber utilizar de manera profesional y a un nivel avanzado las herramientas tecnológicas y plataformas digitales pertinentes para el correcto desempeño de las tareas grupales.
<b>Pregunta clave</b>	¿Maneja de forma ágil las herramientas y plataformas digitales?
<b>Comportamientos asociados</b>	<p><u>Nivel 4</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y creación de nuevos métodos que permitan agilizar el trabajo de cada uno de los roles.</li> <li>• Manejo avanzado de datos para aumentar el crecimiento de la organización desde una gestión correcta de los mismos.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada de gestionar las plataformas utilizadas para desempeñar las tareas de cada puesto garantizando su funcionamiento.</li> <li>• Considerar nuevas actualizaciones en cuanto a mejora de herramientas y aplicarlas al trabajo grupal.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruye a los compañeros/as sobre cómo se utilizan los programas y cómo han de gestionarse los datos.</li> <li>• Conoce cuáles son las herramientas adecuadas a utilizar según la tarea o el objetivo en el que se está trabajando.</li> </ul>
	<p><u>Nivel 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja de forma básica los datos y las herramientas tecnológicas.</li> <li>• En ocasiones surgen dificultades ante problemas que no sabe de forma clara cómo solucionar.</li> </ul>

Tabla 30. CE07 – Competencias digitales

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo

<i>Fecha</i>	2022
<i>Denominación del puesto</i>	<b>LÍDER</b>
<i>Breve descripción del puesto</i>	Es la persona encargada de organizar, coordinar y planificar las actividades que han de llevarse a cabo en el equipo para lograr el objetivo propuesto, en este caso: superar la asignatura.
<i>Tipo de organización</i>	Equipo de trabajo para la asignatura “Gestión de Recursos Humanos”
<i>Relaciones jerárquicas</i>	Recibe ordenes de las responsables de la asignatura y da órdenes al secretario, portavoz y vocal del equipo.
<b>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</b>	
<i>Misión o finalidad del puesto</i>	Organización y planificación de las tareas que han de llevarse a cabo.
<i>Tareas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los objetivos por el cual se ha creado el equipo de trabajo, tanto de forma general como específicamente.</li> <li>- Tomar las decisiones relacionadas con las tareas y funciones de los miembros del equipo, desde la asignación de funciones, plazos para realizarlas, planificación de reuniones, etc.</li> <li>- Revisar de forma exhaustiva junto con los demás miembros del equipo el trabajo realizado.</li> <li>- Realizar los cambios que se consideren oportunos siempre que esto suponga una mejora en el equipo.</li> <li>- Resolver todas las dudas que surjan en relación a la organización y el proyecto que se está llevando a cabo.</li> <li>- Motivar a las personas del equipo haciéndoles partícipes e implicados en el trabajo para que los resultados sean lo mejor posibles.</li> <li>- Evaluar el rendimiento del grupo y de las tareas que han estado haciendo basándose en los resultados obtenidos.</li> </ul>
<i>Outputs (resultados de cada tarea)</i>	Que todos los miembros del equipo sepan cuáles son los objetivos a conseguir y cumplan con las tareas asignadas de modo que se logre un correcto funcionamiento y se consigan los resultados esperados.



<b>COMPETENCIAS</b>	
<i>Transversales</i>	<i>Específicas</i>
CT01 – Adaptabilidad	<b>CE01 – Toma de decisiones</b>
CT02 – Motivación	<b>CE02 – Pensamiento analítico</b>
CT03 – Gestión del tiempo	CE03 – Creatividad e innovación
CT04 – Trabajo en equipo	CE04 – Planificación y gestión
CT05 – Resolución efectiva de problemas	CE05 – Relaciones comunicativas
CT06 – Tolerancia a la presión	<b>CE06 – Liderazgo</b>
CT07 – Gestión del talento	CE07 – Competencias digitales
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<i>Formación</i>	Haber superado las materias de los cursos previos de Gestión y Administración Pública.
<i>Requerimientos físicos</i>	No requeridos.
<i>Experiencia</i>	No requerida.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar pendiente de los avances del grupo y llevar un seguimiento del desempeño del trabajo.</li> <li>- Controlar que todas las tareas se están llevando a cabo de forma correcta.</li> <li>- Fomentar relaciones respetuosas entre los compañeros y crear un buen ambiente de trabajo.</li> <li>- Confirmar que se respetan los plazos establecidos y que se llegará al objetivo propuesto.</li> <li>- Escuchar al equipo y saber detectar las necesidades del mismo.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</b>	
Esfuerzo físico y mental	No se requiere esfuerzo físico ya que las tareas son a partir de trabajo con equipos electrónicos, aunque si se precisa esfuerzo mental para poder dirigir el equipo.
Ambiente de trabajo	Debido a las características de las tareas a realizar el ambiente debe ser tranquilo, sin distracciones externas y con buena iluminación y temperatura. Además puede realizarse presencial de forma conjunta, desde casa, en la biblioteca u en otra ubicación en la que la persona pueda trabajar de forma correcta y cómoda.
Materiales o recursos	Los materiales a considerar son: Ordenador, aplicaciones informáticas, teléfono móvil, sitios web (Dialnet, Riunet, Google Scholar, etc.) conexión a internet, materiales de apoyo proporcionados por las profesoras de la asignatura, manuales, libros y/o cualquier otro documento ya sea en físico o en formato electrónico.

*Tabla 31. Descripción del puesto de trabajo: LÍDER*

*Fuente: Elaboración propia.*



<i>Fecha</i>	2022
<i>Denominación del puesto</i>	<b>SECRETARIO/A</b>
<i>Breve descripción del puesto</i>	Encargado/a de dar apoyo al líder al ser la persona que ejecuta sus órdenes de forma más directa.
<i>Tipo de organización</i>	Equipo de trabajo para la asignatura "Gestión de Recursos Humanos"
<i>Relaciones jerárquicas</i>	Recibe ordenes de las responsables de la asignatura y del líder; da órdenes al portavoz y al responsable IT
<b>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</b>	
Misión o finalidad del puesto	Coordinar el trabajo de la organización para el logro de los objetivos.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizar y gestionar todos los documentos e informes.</li><li>- Hacer una revisión de las tareas realizadas por los miembros.</li><li>- Llevar un seguimiento de los acuerdos alcanzados por el equipo.</li><li>- Informar de las tareas realizadas y por realizar a los miembros del equipo que no puedan asistir a alguna convocatoria y/o reunión.</li><li>- Supervisar los recursos que se han utilizado a la hora de llevar a cabo las tareas (información consultada, plataformas web, recursos, etc.)</li><li>- Preparar los documentos que hay que subir a la plataforma de la universidad a la hora de entregar las tareas, así como encargarse de que queden entregadas.</li><li>- Elaborar los documentos en cuanto a maquetación, orden, subsanación de errores y actualización de la información.</li></ul>
Outputs (resultados de cada tarea)	Que las tareas ejecutadas y todos los documentos, informes y tareas sean realizadas dentro de los plazos establecidos, estableciendo un control sobre estos para conseguir cumplir con los procedimientos de forma continuada.



<b>COMPETENCIAS</b>	
<i>Transversales</i>	<i>Específicas</i>
CT01 – Adaptabilidad	CE01 – Toma de decisiones
CT02 – Motivación	<b>CE02 – Pensamiento analítico</b>
CT03 – Gestión del tiempo	<b>CE03 – Creatividad e innovación</b>
CT04 – Trabajo en equipo	<b>CE04 – Planificación y gestión</b>
CT05 – Resolución efectiva de problemas	CE05 – Relaciones comunicativas
CT06 – Tolerancia a la presión	CE06 – Liderazgo
CT07 – Gestión del talento	CE07 – Competencias digitales
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<i>Formación</i>	Haber superado las materias de los cursos previos de Gestión y Administración Pública.
<i>Requerimientos físicos</i>	No requeridos.
<i>Experiencia</i>	Manejo de ofimática a un nivel medio – alto: Word, PowerPoint, Google Drive, Canva...

<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar su trabajo con el de los demás miembros del equipo con tal de poder llevar un orden en el seguimiento de las tareas, esto facilitará el trabajo.</li> <li>- Fomentar relaciones respetuosas entre los compañeros y crear un buen ambiente de trabajo.</li> <li>- Encargarse de toda la parte documental del proyecto: documentos, informes, maquetación, actualización de la información, subsanación de errores, etc.</li> <li>- Brindar apoyo al líder y asumir con diligencia las tareas que se le deleguen.</li> <li>- Seguimiento del avance del portfolio elaborado.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</b>	
Esfuerzo físico y mental	No se requiere esfuerzo físico ya que las tareas son a partir de trabajo con equipos electrónicos, aunque si se precisa esfuerzo mental ante posibles situaciones de estrés y presión.
Ambiente de trabajo	Debido a las características de las tareas a realizar el ambiente debe ser tranquilo, sin distracciones externas y con buena iluminación y temperatura. Además puede realizarse presencial de forma conjunta, desde casa, en la biblioteca u en otra ubicación en la que la persona pueda trabajar de forma correcta y cómoda.
Materiales o recursos	Los materiales a considerar son: Ordenador, aplicaciones informáticas, teléfono móvil, sitios web (Dialnet, Riunet, Google Scholar, etc.) conexión a internet, materiales de apoyo proporcionados por las profesoras de la asignatura, manuales, libros y/o cualquier otro documento ya sea en físico o en formato electrónico.

*Tabla 32. Descripción del puesto de trabajo: SECRETARIO/A*

Fuente: Elaboración propia.



<i>Fecha</i>	2022
<i>Denominación del puesto</i>	<b>PORTAVOZ</b>
<i>Breve descripción del puesto</i>	Encargado/a de la representación del equipo y de la comunicación interna y externa relacionada con el proyecto elaborado.
<i>Tipo de organización</i>	Equipo de trabajo para la asignatura “Gestión de Recursos Humanos”
<i>Relaciones jerárquicas</i>	Recibe ordenes de las responsables de la asignatura, del líder y del secretario/a; está al mismo nivel que el responsable IT.
<b>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</b>	
Misión o finalidad del puesto	Comunicar de manera efectiva los objetivos del proyecto, los logros y las ideas aportadas en la realización del mismo.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ejercer como ponente en las exposiciones de clase, prácticas de aula y situaciones en que se tenga que llevar a cabo cualquier comunicación relacionada con el portfolio.</li><li>- Organizar la información que se quiere comunicar de forma externa para preparar previamente los discursos.</li><li>- Coordinarse con el/la secretario/a para que los materiales de apoyo sean útiles en las exposiciones realizadas.</li><li>- Mantener la comunicación con las profesoras responsables de la asignatura a la hora de consultar dudas o querer hacer seguimiento del proyecto.</li><li>- Transmitir con el equipo las ideas principales del proyecto.</li><li>- Encargado/a de representar al equipo en las reuniones.</li></ul>
Outputs (resultados de cada tarea)	Que las ideas e información del portfolio se comuniquen de forma clara, asegurando que los usuarios comprenden el mensaje.

<b>COMPETENCIAS</b>	
<i>Transversales</i>	<i>Específicas</i>
CT01 – Adaptabilidad	CE01 – Toma de decisiones
CT02 – Motivación	CE02 – Pensamiento analítico
CT03 – Gestión del tiempo	<b>CE03 – Creatividad e innovación</b>
CT04 – Trabajo en equipo	<b>CE04 – Planificación y gestión</b>
CT05 – Resolución efectiva de problemas	<b>CE05 – Relaciones comunicativas</b>
CT06 – Tolerancia a la presión	CE06 – Liderazgo
CT07 – Gestión del talento	CE07 – Competencias digitales
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<i>Formación</i>	Haber superado las materias de los cursos previos de Gestión y Administración Pública.
<i>Requerimientos físicos</i>	No requeridos.
<i>Experiencia</i>	Se valora positivamente experiencia previa en ponencias y exposiciones en las que se haya estado de cara al público.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una buena defensa y exposición del proyecto realizado.</li> <li>- Preparar la información considerada relevante que se quiere transmitir.</li> <li>- Coordinar su comunicación con los objetivos establecidos al inicio del portfolio.</li> <li>- Representar al equipo de trabajo en las ponencias que se realicen.</li> <li>- Conseguir captar la atención del público en sus discursos.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</b>	
Esfuerzo físico y mental	No se requiere esfuerzo físico ya que las tareas son a partir de trabajo con equipos electrónicos, aunque si se precisa esfuerzo mental al tener que hacer frente a situaciones imprevisibles, como por ejemplo preguntas de los oyentes.
Ambiente de trabajo	Debido a las características de las tareas a realizar el ambiente debe ser tranquilo, sin distracciones externas y con buena iluminación y temperatura. Además puede realizarse presencial de forma conjunta, desde casa, en la biblioteca u en otra ubicación en la que la persona pueda trabajar de forma correcta y cómoda.
Materiales o recursos	Los materiales a considerar son: Ordenador, aplicaciones informáticas, teléfono móvil, sitios web (Dialnet, Riunet, Google Scholar, etc.) conexión a internet, materiales de apoyo proporcionados por las profesoras de la asignatura, manuales, libros y/o cualquier otro documento ya sea en físico o en formato electrónico.

*Tabla 33. Descripción del puesto de trabajo: PORTAVOZ*

Fuente: Elaboración propia.



<i>Fecha</i>	2022
<i>Denominación del puesto</i>	<b>REESPONSABLE IT</b>
<i>Breve descripción del puesto</i>	Es la persona encargada de los recursos tecnológicos e informáticos utilizados por el equipo de trabajo para llevar a cabo el proyecto.
<i>Tipo de organización</i>	Equipo de trabajo para la asignatura “Gestión de Recursos Humanos”
<i>Relaciones jerárquicas</i>	Recibe ordenes de las responsables de la asignatura, del líder y del secretario/a; está al mismo nivel que el portavoz.
<b>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</b>	
Misión o finalidad del puesto	Gestionar las herramientas tecnológicas utilizadas y brindar apoyo y alternativas ante fallos en estas.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dar apoyo al secretario/a en la utilización de las herramientas ofimáticas, principalmente aquellas que requieren un mayor nivel de manejo.</li><li>- Solventar problemas informáticos que impidan la continuidad en la realización del proyecto.</li><li>- Aportar todos los conocimientos en materia de Tecnologías de la Información</li><li>- Proponer alternativas y soluciones ante fallos en la red o necesidad de buscar otras herramientas tecnológicas.</li></ul>
Outputs (resultados de cada tarea)	Poder tener al alcance la oportunidad de utilizar todas las herramientas informáticas existentes mediante la aportación de sus conocimientos en las TIC.



<b>COMPETENCIAS</b>	
<i>Transversales</i>	<i>Específicas</i>
CT01 – Adaptabilidad	CE01 – Toma de decisiones
CT02 – Motivación	CE02 – Pensamiento analítico
CT03 – Gestión del tiempo	<b>CE03 – Creatividad e innovación</b>
CT04 – Trabajo en equipo	CE04 – Planificación y gestión
CT05 – Resolución efectiva de problemas	<b>CE05 – Relaciones comunicativas</b>
CT06 – Tolerancia a la presión	CE06 – Liderazgo
CT07 – Gestión del talento	<b>CE07 – Competencias digitales</b>
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<i>Formación</i>	Haber superado las materias de los cursos previos de Gestión y Administración Pública.
<i>Requerimientos físicos</i>	No requeridos.
<i>Experiencia</i>	No requerida.

<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportar sus conocimientos en relación a las TIC mediante el ofrecimiento de un abanico amplio de plataformas y herramientas que se puedan utilizar para elaborar el proyecto.</li> <li>- Gestionar todo lo relacionado con los sistemas de información.</li> <li>- Asistir a todos los integrantes cuando tengan dudas en la utilización de programas, plataformas...</li> <li>- Crear un sistema de trabajo común para garantizar el trabajo realizado por cada integrante.</li> <li>- Mantener actualizados en todo momento los conocimientos y estar al pendiente de los avances tecnológicos.</li> </ul>	
<b>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</b>	
Esfuerzo físico y mental	No se requiere esfuerzo físico ya que las tareas son a partir de trabajo con equipos electrónicos, aunque si se precisa esfuerzo mental ante posibles situaciones de estrés y presión.
Ambiente de trabajo	Debido a las características de las tareas a realizar el ambiente debe ser tranquilo, sin distracciones externas y con buena iluminación y temperatura. Además puede realizarse presencial de forma conjunta, desde casa, en la biblioteca u en otra ubicación en la que la persona pueda trabajar de forma correcta y cómoda.
Materiales o recursos	Los materiales a considerar son: Ordenador, aplicaciones informáticas, teléfono móvil, sitios web (Dialnet, Riunet, Google Scholar, etc.) conexión a internet, materiales de apoyo proporcionados por las profesoras de la asignatura, manuales, libros y/o cualquier otro documento ya sea en físico o en formato electrónico.

*Tabla 34. Descripción del puesto de trabajo: RESPONSABLE IT*

Fuente: Elaboración propia.

## LÍDER

	Adaptabilidad	Motivación	Gestión del tiempo	Trabajo en equipo	Resolución efectiva de problemas	Tolerancia a la presión	Gestión del talento	Toma de decisiones	Pensamiento analítico	Liderazgo
Definir los objetivos generales y específicos del equipo.	4	3	4	4	1	2	4	4	4	3
Tomar las decisiones relacionadas con las tareas y funciones de los miembros del equipo.	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4
Revisión exhaustiva del trabajo realizado.	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2
Realizar los cambios que se consideren siempre que esto suponga una mejora en el equipo.	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4
Resolver todas las dudas que surjan en relación a la organización y el proyecto.	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3
Motivar a las personas del equipo haciéndoles partícipes e implicados en el trabajo.	2	4	2	4	3	4	3	3	2	4
Evaluar el rendimiento del grupo y de las tareas.	2	3	3	4	2	4	4	4	3	3
<b>NIVEL COMPETENCIAL REQUERIDO</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Tabla 35. Matriz CHA's. Líder. Fuente: *Elaboración propia.*

## SECRETARIA

	Adaptabilidad	Motivaci3n	Gesti3n del tiempo	Trabajo en equipo	Resoluci3n efectiva de	Tolerancia a la presi3n	Gesti3n del talento	Pensamiento analítico	Creatividad e innovaci3n	Planificaci3n y gesti3n
Organizar y gestionar todos los documentos e informes.	3	2	4	4	2	3	2	3	3	4
Hacer una revisi3n de las tareas realizadas por los miembros.	3	3	4	3	2	3	2	3	3	4
Llevar un seguimiento de los acuerdos alcanzados por el equipo	2	3	4	4	2	2	2	2	4	4
Informar de las tareas realizadas y por realizar a los miembros del equipo que no puedan asistir a alguna convocatoria y/o reuni3n.	3	2	3	4	2	2	2	3	3	4
Supervisar los recursos que se han utilizado a la hora de llevar a cabo las tareas.	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3
Preparar los documentos que hay que subir así como encargarse de que queden entregadas.	2	3	3	3	3	4	2	2	4	4
Elaborar los documentos en cuanto a maquetaci3n, orden, subsanaci3n de errores y actualizaci3n de la informaci3n	2	3	3	3	3	4	2	2	4	4
<b>NIVEL COMPETENCIAL REQUERIDO</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Tabla 36. Matriz CHA's. Secretaria. Fuente: Elaboraci3n propia.

## PORTAVOZ

	Adaptabilidad	Motivación	Gestión del tiempo	Trabajo en equipo	Resolución efectiva de problemas	Tolerancia a la presión	Gestión del talento	Creatividad e innovación	Planificación y gestión	Habilidades comunicativas
Ejercer como ponente en las exposiciones de clase, prácticas de aula y situaciones en que se tenga que llevar a cabo cualquier comunicación relacionada con el portfolio.	2	2	3	2	3	4	2	4	3	4
Organizar la información que se quiere comunicar de forma externa para preparar previamente los discursos.	2	2	3	3	2	3	2	4	4	3
Coordinarse con el/la secretario/a para que los materiales de apoyo sean útiles en las exposiciones realizadas.	2	2	3	4	2	2	3	3	4	3
Mantener la comunicación con las profesoras responsables de la asignatura a la hora de consultar dudas o querer hacer seguimiento del proyecto.	2	2	3	4	3	2	3	2	3	3
Transmitir con el equipo las ideas principales del proyecto.	2	2	2	4	2	2	2	3	4	4
Encargado/a de representar al equipo en las reuniones.	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4
<b>NIVEL COMPETENCIAL REQUERIDO</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Tabla 37. Matriz CHA's. Portavoz. Fuente: Elaboración propia.

## RESPONSABLE IT

	Adaptabilidad	Motivación	Gestión del tiempo	Trabajo en equipo	Resolución efectiva de problemas	Tolerancia a la presión	Gestión del talento	Creatividad e innovación	Habilidades comunicativas	Competencias digitales
Dar apoyo al secretario/a en la utilización de las herramientas ofimáticas, principalmente aquellas que requieren un mayor nivel de manejo.	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
Solventar problemas informáticos que impidan la continuidad en la realización del proyecto.	3	3	3	4	4	3	2	4	3	4
Aportar todos los conocimientos en materia de Tecnologías de la Información	2	3	2	4	3	2	2	3	4	4
Proponer alternativas y soluciones ante fallos en la red o necesidad de buscar otras herramientas tecnológicas.	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4
<b>NIVEL COMPETENCIAL REQUERIDO</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Tabla 38. Matriz CHA's. Líder. Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Elaboración del perfil competencial

Una vez elaborada la descripción de los puestos de trabajo, indicando las tareas, responsabilidades y deberes de cada puesto, establecemos las competencias y los niveles que poseen los ocupantes para cada una de ellas.

LÍDER	
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL
Adaptabilidad	2
Motivación	3
Gestión del tiempo	4
Trabajo en equipo	3
Resolución efectiva de problemas	3
Tolerancia a la presión	3
Gestión del talento	4
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL
Toma de decisiones	4
Pensamiento analítico	3
Liderazgo	3

Tabla 39. Perfil competencial del líder. Fuente: Elaboración propia.

SECRETARIA	
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL
Adaptabilidad	4
Motivación	2
Gestión del tiempo	3
Trabajo en equipo	3
Resolución efectiva de problemas	3
Tolerancia a la presión	1
Gestión del talento	4
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL
Pensamiento analítico	3
Creatividad e innovación	2
Planificación y gestión	4

Tabla 40. Perfil competencial secretaria. Fuente: Elaboración propia.

PORTAVOZ	
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL
Adaptabilidad	2
Motivación	2
Gestión del tiempo	3
Trabajo en equipo	3
Resolución efectiva de problemas	4
Tolerancia a la presión	4
Gestión del talento	3
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL
Creatividad e innovación	4
Planificación y gestión	2
Habilidades comunicativas	3

Tabla 41. Perfil competencial portavoz. Fuente: Elaboración propia.

RESPONSABLE IT	
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL
Adaptabilidad	4
Motivación	1
Gestión del tiempo	2
Trabajo en equipo	2
Resolución efectiva de problemas	1
Tolerancia a la presión	3
Gestión del talento	4
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL
Creatividad e innovación	3
Habilidades comunicativas	2
Competencias digitales	2

Tabla 42. Perfil competencial responsable IT. Fuente: Elaboración propia.

#### **5.4 Conclusiones de la evaluación y propuestas de mejora.**

Una vez hecha la evaluación del desempeño de los integrantes del equipo de trabajo podemos determinar el rendimiento de estos respecto al papel que han desempeñado en la realización del proyecto. Los resultados que hemos obtenido son los siguientes:

El líder ha realizado correctamente sus tareas y ha puesto sus esfuerzos en que los resultados fueran lo más satisfactorios posibles, aunque en ocasiones ha asumido un número mayor a las asignadas y que correspondían a la persona que ejercía el rol de secretaria. Sin embargo, a pesar de tener algunos aspectos que mejorar, el rendimiento en el puesto ha sido exitoso y se ha logrado organizar, coordinar y planificar las actividades que habían de llevarse a cabo en el equipo para lograr el objetivo propuesto, en este caso: superar la asignatura.

En el caso de la secretaria, y en relación con lo nombrado en el párrafo anterior, no ha sido capaz de ejecutar todas las tareas asociadas a su rol, teniendo que intervenir el líder para que el proceso de actuación del equipo no se viera afectado en cuanto a cumplimiento de plazos de entrega y calidad del trabajo realizado. En este caso damos importancia a reforzar la gestión del tiempo con el objetivo de poder aumentar la productividad e, indirectamente, mejorar la competencia relativa a planificación y gestión. Aun así, cabe destacar la motivación en el puesto, haciendo esto que todas las tareas que si se han podido cumplir hayan sido con un nivel de calidad excelente.

En tercer lugar tenemos a la portavoz, la ha cual demostrado mediante su intervención en reuniones y ponencias, tanto con los profesores como de forma interna en el equipo, que tiene las capacidades y competencias perfectas para desempeñar el puesto. Además, ha podido transmitir de forma clara todas las ideas principales, mantener informado al grupo en todo momento y defender el proyecto cumpliendo con su misión en el puesto y logrando un rendimiento excelente.

Por último, la responsable IT. De igual forma que ha ocurrido con la secretaria, alguna de las tareas que fueron asignadas para dicho puesto no han podido llevarse a cabo, en este caso por no ser necesario al no requerirse su intervención. Se requiere desarrollar a un mayor nivel los conocimientos sobre las TIC, pues en momentos en que se precisaba una actuación rápida no ha podido llevarla a cabo.



En este caso los roles fueron asignados de forma aleatoria teniendo en cuenta los rasgos personales, habilidades y conocimiento de los integrantes y tras la evaluación hemos podido confirmar cuán de importante es que se realicen de forma periódica en las organizaciones. De esta forma se obtiene gran cantidad de información con un único objetivo: planes de mejora y desarrollo.

La propuesta que se considera respecto a los resultados obtenidos tras la evaluación aplica de forma general a todos los puestos: formación relacionada con el puesto que se está asumiendo para poder desarrollar las competencias del mismo a un nivel mayor y que así el rendimiento sea el requerido.

## CAPITULO 7. CONCLUSIONES

Actualmente vivimos en un entorno complejo en el que los cambios surgen de forma constante, teniendo que adaptarnos a ellos de forma rápida si queremos que los servicios se sigan llevando a cabo de manera eficaz. Es por eso que la gestión del talento humano y todas las fases que la componen, principalmente aquella que nos permite evaluar el desempeño de las personas para saber cuál es su rendimiento, requieren ser utilizadas si queremos continuar obteniendo los mejores resultados.

Tras haber descrito detalladamente la situación y el proceso de evaluación en cada uno de los sectores existentes, público y privado, dedicamos este capítulo a abordar las respectivas conclusiones y las diferencias más relevantes entre ambos.

Por lo que respecta al Sector Público, y siguiendo la línea de lo explicado anteriormente, hemos podido comprobar que el marco normativo que regula la evaluación en las AAPP es insuficiente para que esto se pueda llevar a cabo, a pesar del avance que ha supuesto en cuanto a desarrollo legal. Así lo hemos podido comprobar en el EBEP y en la Ley de Función Pública, donde se recoge una descripción vaga de la evaluación del desempeño, sin ir más allá y no haber posibilidad de aplicación práctica. Un ejemplo de ello sería el Modelo de Evaluación del Desempeño (MED) en la AGE, una propuesta que nunca ha llegado a ponerse en práctica, cuya finalidad es servir como modelo de aplicación generalizada que busca la eficiencia y la sencillez como forma de actuar en las organizaciones públicas, así como también lo establece el informe CORA.

A día de hoy existen problemas en la administración que imposibilitan el adecuado funcionamiento de la misma y de la prestación de los servicios que se llevan a cabo en ella, por eso es importante dar la relevancia a la evaluación, ya que con ella se podrían detectar las anomalías y deficiencias y corregirlas de cara a lograr cumplir con los criterios de eficiencia.

El problema principal es la insuficiente modernización de sus mecanismos y la no adecuación a las nuevas tendencias, por tanto, para poder poner solución a esto es necesario saber cuán de importante es que haya presencia de líneas de actuación futuras a encaminar la gestión de los recursos humanos de forma que sus actuaciones se traduzcan en eficiencia.

- Llevar a cabo una planificación estratégica de modo que las organizaciones puedan hacer frente a los cambios futuros.

- Elaborar programas temporales en que puedan incorporar talento joven y nuevas ideas a la gestión pública.
- Modernizar su actuación en cuanto a instrumentos de gestión de empleo público. Dar importancia y aplicar de forma periódica evaluaciones pertinentes que permitan llevar a cabo una reestructuración en los puestos.
- Dar valor a la formación y aprendizaje permanente de los empleados a fin de que su motivación y rendimiento sea uno de los factores de éxito en el puesto.

En el caso del sector privado es ligeramente diferente, pues la aplicación de los mecanismos de evaluación depende de cada organización. En este caso el porcentaje de utilización es más elevado debido a que sí que se cuenta con mecanismos que se adaptan a los cambios externos y se anticipan a los posibles escenarios futuros empezando porque el sistema de acceso de los empleados es diferente y se requiere de una adaptación constante a las nuevas tendencias.

Lo que podemos extraer, para ambos sectores, del análisis realizado es la importancia de llevar a cabo la aplicación de una evaluación del desempeño con el objetivo de mejorar la gestión del talento humano respecto a todos los subsistemas que la integran: retribución, rendimiento, formación y desarrollo, etc.

En definitiva, establecer mecanismos de evaluación del rendimiento es una herramienta imprescindible para que la relación entre la organización y los empleados y sus actuaciones vayan en la misma dirección, ya que la información que resulta de la misma sirve para redistribuir los recursos existentes de acuerdo a las necesidades tanto individuales como grupales.



BABILONI, M. E. *Apuntes de la asignatura de Gestión de Recursos Humanos (2021)*.

CANO, A. Elementos para una definición de evaluación.

[https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema\\_5\\_elementos\\_para\\_una\\_definicion\\_de\\_evaluacion.pdf](https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_una_definicion_de_evaluacion.pdf) [Consulta: 12 de junio de 2022]

CARRASCO, J. (2009). “Análisis y descripción de puestos de trabajo en la Administración Local” en *Revista Electrónica CEMCI*. Número 2. <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf> [Consulta: 10 de junio de 2022]

Centro Europeo de Postgrado (2019) “La evolución histórica de los Recursos Humanos” en *CEUPE blog*. <https://www.ceupe.com/blog/evolucion-historica-de-los-recursos-humanos.html?dt=1660603859300> [Consulta: 2 de junio de 2022]

CHIAVENATO, I (2008). “Gestión del Talento Humano”. México D.F: McGRAW-HILL.  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/411a2cf692b9cf71fcd1e983948aa0de.pdf>  
[Consulta: 12 de junio de 2022]

DE LA CALLE, M., ORTIZ, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.

EDMUND, L. (1968). “Walter Dill Scott: Pioneer Industrial Psychologist” en *Business History Review*. Vol. 42, No. 2 (Summer, 1968), pp. 149 – 170.  
[https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/24276/Lynch\\_EdmundC\\_1968.pdf;sequence=1](https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/24276/Lynch_EdmundC_1968.pdf;sequence=1) [Consulta: 7 de julio de 2022]

España. Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. *BOE*, 10 de diciembre de 2013, núm. 295.

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



FIGUEROA, M. (2007). *La evaluación: del pasado al presente*. Tesis. Venezuela: Universidad de Los Andes. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-49102007000300006](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102007000300006) [Consulta: 13 de julio de 2022]

GARCÍA, S (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección de personal*. Proyecto Final de Carrera. Elche: Universidad Miguel Hernández. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf> [Consulta: 10 de junio de 2022]

GUIJARRO, E., BABILONI, E., CANOS, L., SANTANDREU, C. (2016). *El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo*. Artículo Docente. Valencia: Universitat Politècnica de València. <  
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/69160/EI%20An%c3%a1lisis%20y%20la%20Descripci%c3%b3n%20de%20Puestos%20de%20Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 12 de julio de 2022]

LA MONCLOA. *Transparencia y CORA*.

<https://www.lamoncloa.gob.es/espana/historico/eh15/transparenciaycora/Paginas/index.aspx#cora> [Consulta: 10 de julio de 2022]

MARTÍNEZ, R (2010). LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. *Papeles del Psicólogo*, 31(1),85-96. ISSN: 0214-7823. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441009> [Consulta: 8 de julio de 2022]

MC CLELLAND, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 1-14.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. (27 de junio de 2015). *Modelo de evaluación del desempeño en el marco de la planificación de objetivos y estratégica en las Administraciones Públicas*. <https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:1515e815-105a-4f52-9e5a-75d107366c8b/ModeloEvaluacion20072015-IEF.pdf> [Consulta: 3 de agosto de 2022]

MUNCH, L. (1997 (reimp., 2006)). *Fundamentos de la administración: casos y prácticas*. México: Editorial Trillas.



*Objetivos de Desarrollo Sostenible* <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> [Consulta: 20 de agosto de 2022]

PEÑA, M. (1990). *Dirección de personal: Organización y técnicas (6ª Edición)*. Editorial Hispano Europea.

PEREDA, S. (1993). *Análisis y estudio de trabajo*. Madrid: EUEMA Universidad.

QUISPE, S. (2020). "Importancia de la evaluación del desempeño laboral". Artículo de revisión. Perú: Universidad Nacional del Altiplano.

*Retos Directivos* (2021). "Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave" en *EAE Business School*, 13 de septiembre. <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/> [Consulta: 2 de junio de 2022]

RSMIREZ, D. (2011). "La importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia" en *Redalyc*. Cuba: Centro de Información y Gestión Tecnológica. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517920002.pdf> [Consulta: 13 de julio de 2022]

RUSSEL, F. (2013). "Importancia del análisis de puestos en las organizaciones" en *Gestiopolis*, 25 de julio. <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-analisis-de-puestos-en-las-organizaciones/> [Consulta: 6 de agosto de 2022]

SPENCER, L., SPENCER, S. (2011). "Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): un enfoque operante" en *SciELO*, 9 de febrero. <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v29n1/v29n1a06.pdf> [Consulta: 12 de agosto de 2022]

TRIGO, A. (29 de octubre de 2015). "La evaluación del desempeño: un nuevo reto para la Administración Pública" en *Nueva Revista*. <https://www.nuevarevista.net/la-evaluacion-del-desempeno-un-nuevo-reto-para-la-administracion-publica/> [Consulta: 12 de julio de 2022]



VIDAL, J. (2012). “Teoría de la decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones” en Cinta de Moebio: *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 136. <https://www.moebio.uchile.cl/44/vidal.html> [Consulta: 3 de julio de 2022]

WAYNE, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

ZABALEGUI, B. (2021). “4 claves para limitar los sesgos cognitivos en RRHH” en *iCIMS*, 18 de octubre. <https://www.icims.com/es/blog/4-claves-para-limitar-los-sesgos-cognitivos-en-rrhh/> [Consulta: 5 de agosto de 2022]

ZARRAGA-OBERTY, C. (2019). *Los sistemas de evaluación del rendimiento en las Administraciones Públicas: la medición de las dimensiones intangibles*. Universidad Carlos III de Madrid. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevisitaEconomiaIndustrial/414/ZA%CC%81RRAGA-OBERTY.pdf> [Consulta: 15 de agosto de 2022]

**ANEXOS**

**ANEXO I: ESQUEMA BÁSICO DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN**

*(volver a Propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño)*

EVALUACIÓN				
NIVELES	CONTENIDO	TIPO	PERSONAL AFECTADO	FINALIDAD PRINCIPAL
1	Resultados de la unidad administrativa superior (Dirección, Departamento, Delegación, Dependencia, etc.)	Objetiva	TODOS <sup>1</sup>	RETRIBUCIÓN. VARIABLE
2	Resultados de la unidad administrativa en que esté integrado el funcionario (equipos, unidad, etc.)	Objetiva (con objetivos específicos)	TODOS <sup>1</sup>	RETRIBUCIÓN. VARIABLE y PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
		Mixta (sin objetivos específicos)		
		Subjetivo (ajuste individual. Actitud. Personalización de los resultados de la unidad)		
3	Cumplimiento horario	Objetiva	TODOS <sup>1</sup>	RETRIBUCIÓN. VARIABLE
4	<b>Aptitud:</b> Adaptación al puesto, adecuación de su formación, contribución eficaz al cumplimiento de las instrucciones, capacidad de colaboración, capacidad de gestión y dirección de personal. Calidad de las actuaciones.	Subjetiva	Personal a determinar por cada organización	PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
5	<b>Actitud:</b> Disponibilidad para el servicio, predisposición para asumir nuevas tareas, interés por mejorar su formación, actuación eficaz en ausencia de instrucciones, capacidad de organización y planificación del trabajo, capacidad de innovación.	Subjetiva	Personal a determinar por cada organización	RETRIBUCIÓN. VARIABLE y PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

*Figura 5. Esquema básico de los niveles de evaluación.*

*Fuente: Modelo de Evaluación del Desempeño.*

## ANEXO II: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(Volver a Propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño)

<b>DATOS IDENTIFICATIVOS</b>	<b>SUJETO EVALUADO:</b>		Nº de identificación: NIF/NRP/etc.
	<b>Subgrupo:</b>	<b>Cuerpo o Escala:</b>	
	<b>Unidad administrativa superior:</b>		<b>Equipo o unidad:</b>
	<b>Puesto de trabajo:</b>		<b>Período:</b>

<b>PRIMER BLOQUE</b>	<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE LAS RETRIBUCIONES VARIABLES</b>						
	<b>NIVEL</b>	<b>ELEMENTO EVALUADO</b>	<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>AJUSTE INDIVIDUAL</b>	<b>VALORACIÓN INICIAL</b>	<b>COEFICIENTE DE PONDERACIÓN</b>	<b>VALORACIÓN FINAL</b>
	1	Resultado de la unidad administrativa superior	Porcentaje de cumplimiento	X			
	2	Resultado del Equipo o Unidad y ajuste individual	Porcentaje de cumplimiento	Incremento o minoración del porcentaje anterior			
3	Cumplimiento horario	Porcentaje de cumplimiento	X				
					Valoración a efectos de las retribuciones variables		

<b>SEGUNDO BLOQUE</b>	<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A EFECTOS DE PROVISIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</b>				
	<b>NIVEL</b>	<b>ÁMBITO EVALUADO</b>	<b>VALORACIÓN INICIAL (VI)</b>	<b>COEFICIENTE DE PONDERACIÓN (CP), si se utiliza</b>	<b>VALORACIÓN FINAL (VI*CP)</b>
	2	Resultado del Equipo o Unidad			
	4	Aptitud			
5	Actitud				
					Valoración a efectos de provisión de puestos de trabajo

Lugar y fecha

<b>TERCER BLOQUE</b>	Evaluador:	Superior jerárquico:
	Fdo.:	Fdo.:
	Conocimiento por el evaluado, fecha:	Conformidad: SI/NO
	En caso de disconformidad, breve comentario:	

Figura 6. Ficha de evaluación del desempeño.

Fuente: Modelo de Evaluación del Desempeño

### ANEXO III: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Fue en el año 2015 cuando la Organización de Naciones Unidas (ONU) aprobó la llamada Agenda 2030. En esta se integran 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el propósito de establecer un plan de acción en torno a tres dimensiones principales: la económica, la social y la medioambiental, y así poder poner fin a la pobreza, proteger el planeta y crear un futuro próspero para las personas en todo el mundo.

Se trata una alianza de colaboración entre todos los Estados Miembro de las Naciones Unidas en la que a día de hoy ha de seguirse trabajando, teniendo un compromiso firme y llevando a cabo actuaciones que sigan las líneas establecidas en los ODS para que se pueda lograr esa imagen de prosperidad y mejora de calidad de vida que se proyecta para el futuro.

Pero no sólo los países colaboradores han de ser quienes estén completamente involucrados, pues si desde la sociedad cada uno hace una pequeña aportación cuidando sus acciones el camino hasta lograr cumplir con la Agenda 2030 será mucho más fácil. Puede ser este Trabajo de Fin de Grado un ejemplo de cómo en todos los ámbitos existe una relación entre las acciones diarias y la consecución de los ODS, en este caso:

Uno de los objetivos relacionados es el Objetivo de Desarrollo Sostenible 3: SALUD Y BIENESTAR. Busca garantizar una vida sana y promover el bienestar para todas las edades y en este caso las organizaciones tienen un papel importante. Tan importante es la salud física como la mental y desarrollarse en un ambiente laboral positivo y sano es uno de los factores claves para que los empleados puedan continuar creciendo. De esta forma ellos sentirán que forman parte de la organización, que están integrados y que aportan un valor que es relevante para el correcto funcionamiento de la misma, traduciéndose esto en mayor motivación y energía, y por consiguiente, un mayor desempeño en el puesto de trabajo.

Otro de ellos es el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5: IGUALDAD DE GÉNERO. Los RRHH ponen el foco en la gestión del talento humano en las organizaciones, y esto conlleva que se haga de forma igual para todas las personas. Con el ODS 5 lo que se persigue es lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. En el mercado laboral de los países más desarrollados se hace notable la segregación ocupacional y las desigualdades salariales entre

géneros, lo que pone manifiesto la situación de desventaja en la que se encuentran las mujeres respecto al ámbito económico, laboral, familiar, etc.

Lo que se relaciona de forma directa con el presente trabajo es el ámbito laboral. Las leyes y normas sociales discriminatorias siguen existiendo de forma general, y se puede comprobar sencillamente poniendo atención a algunos de los datos proporcionados en la Agenda 2030. Existen países en los que se prohíbe a las mujeres trabajar, las hijas no tienen los mismos derechos que los hijos y el porcentaje de representación política femenina está en niveles muy lejos de la paridad, de igual forma que ocurre con el acceso a trabajos agrícolas.

Seguidamente tenemos los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 y 10: **TRABAJO DECENTE y REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES** Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente, así como garantizar que las condiciones laborales sean para todos las mismas es una de las formas de mejorar los estándares de vida. La crisis sanitaria producida por la COVID 19 y todos los acontecimientos ocurridos en estos años nos han llevado a una época de recesión económica en que se ha visto afectada gran parte de la población. Por tanto, una de las metas que se establecen es proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, lo que hará posible lograr la productividad y el rendimiento en el trabajo.

Y por último, tenemos el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16: **PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS**. Durante el desarrollo del trabajo hemos repetido en reiteradas ocasiones, principalmente en el capítulo relativo al Sector Público, la importancia de su adecuación a los principios de eficacia y eficiencia, así como a la transparencia en sus actuaciones. Una de las metas es garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades, siendo la gestión del talento humano la clave para poder analizar posibles deficiencias en los puestos, conocer los recursos que tenemos y ordenarlos de modo que podamos proporcionar respuestas, tanto correctivas como preventivas, acordes a dichas necesidades.

Se hace relevante la necesidad de actuar en pro a la consecución de todos los ODS incluidos en la Agenda 2030, no sólo los mencionados anteriormente, de modo que en un futuro podamos conseguir llevar un estilo de vida respetuoso en todos los ámbitos. Por el momento, centrémonos en crear un entorno laboral en el que importe el talento, la equidad y el bienestar.