



---

**Aplicación de la Gestión por Competencias  
en la Administración Local: diseño y  
elaboración del Perfil Básico de  
competencias en las áreas de Secretaría e  
Intervención del Ayuntamiento de  
Benaguasil**

---



**Facultad de Administración y Dirección de Empresas**

**Grado en Gestión y Administración Pública**

**Alumno: JORGE DÍAZ FERÁNDEZ**

**Tutora: ESTER GUIJARRO TARRADELLAS**

## Índice

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1.   | Capítulo I - Introducción.....   | 1  |
| 1.1. | Resumen.....   | 1  |
| 1.2. | Objetivos .....  | 2  |
| 2.   | Capítulo II – Situación Actual.....  | 4  |
| 2.1. | El Ayuntamiento.....   | 4  |
| 2.2. | Área de Secretaría.....  | 9  |
| 2.3. | Área de Intervención.....  | 11 |
| 3.   | Capítulo III – La Gestión por Competencias .....   | 14 |
| 3.1. | Introducción al Diccionario de Competencias .....  | 18 |
| 3.2. | Análisis y Descripción de Puestos Tipo.....  | 20 |
| 3.3. | Perfil Competencial.....   | 22 |
| 4.   | Capítulo IV- Metodología empleada para el Trabajo Fin de Grado .....   | 24 |
| 4.1. | Fase 1: Elaboración del Diccionario de Competencias de las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.....                              | 25 |
| 4.2. | Fase 2: Elaboración del Análisis y Descripción de Puesto Tipo del Área de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.....                        | 27 |
| 4.3. | Fase 3: Elaboración del Perfil Básico Competencial del Área de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.....                                   | 29 |
| 5.   | Capítulo V – Resultados.....   | 32 |
| 5.1. | Diccionario de Competencias.....   | 32 |
| 5.2. | Resultados obtenidos del Análisis y Descripción de Puestos Tipo.....   | 53 |
| 5.3. | Resultados obtenidos para el Perfil Competencial .....   | 71 |
| 6.   | Conclusiones.....  | 81 |
| 6.1. | Conclusiones sobre el análisis de la situación del ayuntamiento en las Áreas de Intervención y Secretaría .....  | 81 |
| 6.2. | Conclusiones sobre la selección y descripción de competencias que cumplan con los requisitos organizacionales.....   | 82 |
| 6.3. | Conclusiones sobre la realización de una entrevista para completar y rellenar la plantilla de los puestos tipo para cada uno de los puestos seleccionados..... | 82 |
| 6.4. | Conclusiones sobre elaborar un Perfil Competencial que resuma toda la información de un puesto. ....   | 83 |
| 7.   | Bibliografía .....   | 84 |
| 8.   | Anexos.....  | 86 |
| 8.1. | Anexo I – Diccionario de Competencias.....   | 86 |
| 8.2. | Anexo II – Análisis de Puestos Tipo .....  | 87 |
| 8.3. | Anexo IV – Entrevista .....  | 88 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Regulación del Número de Concejales según la Población del Municipio.....                                      | 5  |
| Tabla 2: Estructura de Puestos del Área de Secretaría del Ayuntamiento de Benaguasil.....                               | 10 |
| Tabla 3: Estructura de Puestos del Área de Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.....                             | 12 |
| Tabla 4: Tendencias en la Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas.....                             | 15 |
| Tabla 5: Niveles de las Competencias Generales y Específicas.....   | 26 |
| Tabla 6: Modelo de Perfil Competencial.....   | 30 |
| Tabla 7: Competencias Generales y Específicas del Diccionario de Competencias del Ayuntamiento de Benaguasil .....      | 32 |
| Tabla 8: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Flexibilidad .....                           | 33 |
| Tabla 9: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Iniciativa.....                              | 34 |
| Tabla 10: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Calidad del Trabajo .....                   | 35 |
| Tabla 11: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Conciencia Organizacional.....              | 36 |
| Tabla 12: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Compromiso .                                | 37 |
| Tabla 13: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Orientación al Ciudadano/Cliente .....      | 38 |
| Tabla 14: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Autocontrol...                              | 39 |
| Tabla 15: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Orientación a Resultados.....               | 40 |
| Tabla 16: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Justicia.....                               | 41 |
| Tabla 17: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Integridad .....                            | 42 |
| Tabla 18: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Liderazgo.....                            | 43 |
| Tabla 19: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Trabajo en Equipo .....                   | 44 |
| Tabla 20: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Comunicación .....                        | 45 |
| Tabla 21: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Búsqueda y Gestión de la Información..... | 46 |
| Tabla 22: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Responsabilidad .....                     | 47 |
| Tabla 23: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Habilidad Analítica.....                  | 48 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 24: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Delegación ..                       | 49 |
| Tabla 25: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Tolerancia a la Presión.....        | 50 |
| Tabla 26: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Perseverancia .....                 | 51 |
| Tabla 27: Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Uso y Aprendizaje de las TIC's..... | 52 |
| Tabla 28:Pues seleccionados para el Análisis y Descripción de Puesto Tipo .....                                   | 53 |
| Tabla 29: ADPT del puesto de secretaria del Área de Secretaría – PT01AS.....                                      | 55 |
| Tabla 30: ADPT del administrativo del Área de Secretaría – PT02AS .....   | 57 |
| Tabla 31: ADPT del auxiliar administrativo tipo 1 del Área de Secretaría – PT03AS .....                           | 59 |
| Tabla 32: ADPT del auxiliar administrativo tipo 2 del Área de Secretaría – PTAS04 .....                           | 60 |
| Tabla 33: ADPT del técnico medio de gestión del Área de Intervención – PT01AI.....                                | 62 |
| Tabla 34: ADPT del administrativo tipo 1 del Área de Intervención – PT02AI.....                                   | 64 |
| Tabla 35: ADPT del administrativo tipo 2 del Área de Intervención – PT02AI.....                                   | 66 |
| Tabla 36: ADPT del auxiliar administrativo tipo 1 del Área de Intervención – PTA4AI.....                          | 68 |
| Tabla 37: ADPT del auxiliar administrativo tipo 2 del Área de Intervención – PT05AI .....                         | 70 |
| Tabla 38: Perfil competencial de la secretaria del Área de Secretaría .....                                       | 72 |
| Tabla 39: Perfil Competencial del administrativo del Área de Secretaría .....                                     | 73 |
| Tabla 40: Perfil Competencial del auxiliar administrativo tipo 1 del Área de Secretaría.....                      | 74 |
| Tabla 41: Perfil Competencial del auxiliar administrativo tipo 2 del Área de Secretaría.....                      | 75 |
| Tabla 42: Perfil Competencial del técnico medio de gestión del Área de Intervención .....                         | 76 |
| Tabla 43: Perfil Competencial del administrativo tipo 1 del Área de Intervención .....                            | 77 |
| Tabla 44: Perfil Competencial del administrativo tipo 2 del Área de Intervención .....                            | 78 |
| Tabla 45: Perfil Competencial del auxiliar administrativo tipo 1 del Área de Intervención .....                   | 79 |
| Tabla 46: Perfil Competencial del auxiliar administrativo tipo 2 del Área de Intervención .....                   | 80 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Estructura Organizativa del Ayuntamiento de Benaguasil.....              | 5  |
| Figura 2: Organigrama del Área de Secretaría del Ayuntamiento de Benaguasil.....   | 9  |
| Figura 3: Organigrama del Área de Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil..... | 11 |
| Figura 4: Componentes de las Competencias .....                                    | 19 |
| Figura 5: Componentes de las Competencias. ....                                    | 20 |
| Figura 6: Metodología empleada para el Trabajo de Fin de Grado .....               | 25 |

## 1. Capítulo I - Introducción

La gestión por competencias en las organizaciones se ha convertido en un pilar básico para definir un puesto tipo, pues las competencias permiten acotar un puesto de acuerdo a los requerimientos organizacionales y de esta manera asegurarse que sean los más idóneos y excelentes para su función. Pero para ello, resulta indispensable la predisposición del personal de la organización para idear puestos más eficaces y acordes.

Por ello, el presente Trabajo Final de Grado tiene como fin la aplicación de la Gestión por Competencias en la Administración Local mediante el diseño y la elaboración del Perfil Básico de competencias en dos áreas del Ayuntamiento de Benaguasil, concretamente el área de Secretaría e Intervención.

### 1.1. Resumen

Para la elaboración de dicho Trabajo de Fin de Grado es necesario realizar un análisis de las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil. Además, va a formar parte de la estructura, una introducción previa a la organización, así como de un organigrama y las concejalías. Por otro lado, se va a realizar una introducción a la Gestión por Competencias, una nueva forma de gestionar las personas dentro de las organizaciones, en el mismo capítulo, el desarrollo teórico sobre la piedra angular del presente Trabajo de Fin de Grado, el Diccionario de Competencias que introduce principalmente el concepto de la “Competencia”, el Análisis y Descripción de Puestos Tipo enfocado a entender el significado de puesto tipo y finalmente, una breve descripción del Perfil Competencial y los distintos tipos que podemos encontrar en él.

En cuanto a la metodología, en el Diccionario de Competencias se seleccionan las competencias y se describen con grados de intensidad y comportamientos positivos y negativos, en el Análisis y Descripción de Puestos Tipo se expone una plantilla base completada por medio de una entrevista, y el Perfil Competencial, un resumen de los resultados competenciales que incluye una breve descripción del puesto

La elaboración de un Perfil Competencial supone un valor añadido para la organización, su construcción sirve para delimitar las funciones de cada puesto, es decir, puede determinar qué tiene que hacer, cómo tiene que hacerlo y si realmente contribuye a la consecución de objetivos teniendo en cuenta las necesidades del puesto y la naturaleza de la organización, es un medidor objetivo sobre la capacidad de desempeño.

El Perfil Competencial puede utilizarse en cualquier organización, no es un concepto perpetuo y prefijado, sino que se adapta a la estructura y cultura de la organización, de la misma manera, dado que éste nace de un Diccionario de Competencias, la descripción que incluye de las competencias por niveles el Perfil Competencial tiene la capacidad de reflejar tanto el mayor grado de desempeño de las personas como el peor. Por tanto, sirve también para ejemplificar actitudes y comportamientos. Además, el Perfil Competencial puede ser la base para la creación de sistemas retributivos, la reorganización de puestos, la selección del personal y el diseño de planes de carrera. Es por ello que, el Perfil Competencial pretende reflejar el desempeño del puesto de trabajo más eficaz y eficiente.

## 1.2. Objetivos

El objetivo principal del presente trabajo en el diseño y la elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

Este objetivo no puede cumplirse sino es guiado por una serie de objetivos específicos marcados. Los objetivos específicos actuarán como pequeños ítems que colaboren y auxilien para el cumplimiento del objetivo principal. Para el logro del objetivo genérico de este Trabajo se consideran los siguientes objetivos específicos:

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

1. Realizar un análisis de la situación del ayuntamiento en las áreas de Intervención y Secretaría.
2. Proceder a una selección y descripción de competencias que cumplan con los requisitos organizacionales.
3. Realizar una entrevista para completar y rellenar la plantilla de los puestos tipo para cada uno de los puestos seleccionados.
4. Elaborar un Perfil Competencial que resuma toda la información de cada puesto.



## 2. Capítulo II – Situación Actual

### 2.1. El Ayuntamiento

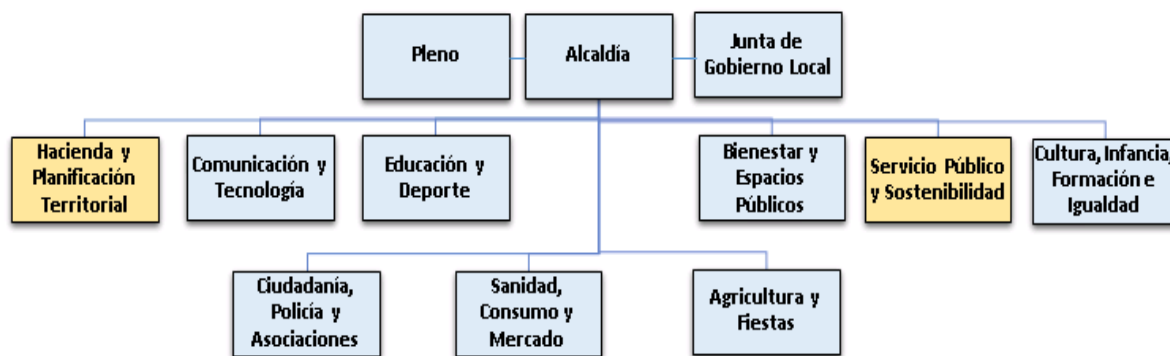
El municipio de Benaguasil pertenece a la Comarca del Camp de Turia, en la provincia de Valencia. En el último censo realizado cuenta con 11.477 personas siendo en términos globales un municipio de tamaño medio en la Comunidad Valenciana.

Dado el número de ciudadanos que residen en Benaguasil, la Ley 7/1985, 2 de abril, reguladora de la Bases de Régimen Local en su Artículo 26 le exige como mínimo la prestación de los siguientes servicios: Alumbrado público, cementerio, recogida de residuos, limpieza varia, abastecimiento domiciliario de agua potable, alcantarillado, acceso a los núcleos de población y pavimentación de las vías públicas aunque finalmente sea la Diputación provincial o Entidad equivalente la que se encargue de coordinar la prestación del servicio ya que no supera los 20.000 habitantes. Además, fruto de superar los 5.000 habitantes, también serán competentes de parque público, biblioteca pública y tratamiento de residuos.

De la misma manera, la Comunidad Valenciana, complementa la Ley 7/1985, 2 de abril, reguladora de la Bases de Régimen Local con la Ley 8/2010, de 23 de junio, de la Generalitat, de Régimen Local de la Comunidad Valenciana.

En cuanto a la organización, el Ayuntamiento de Benaguasil presenta el siguiente organigrama separado por Concejalías:

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.



**Figura 1:** Estructura Organizativa del Ayuntamiento de Benaguasil

**Fuente:** <http://www.benaguasil.com/areas/> - Consulta el 2 de mayo de 2017

En primer lugar, el Pleno de la Corporación es el órgano con máxima representación política de los ciudadanos en el gobierno municipal, en la actualidad, el gobierno del municipio corresponde al Partido Popular dirigido por el alcalde José Juan Segarra Castillo, ejerciendo las funciones que se le confieren en la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local. Dado el Censo poblacional del municipio, se considera por medio de la Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General en su Artículo 179 que el Pleno de la Corporación estará formada por el siguiente número de concejales:

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>Hasta 100 residentes</b>    | <b>3</b>  |
| <b>De 101 a 250 residentes</b> | <b>5</b>  |
| <b>De 251 a 1.000</b>          | <b>7</b>  |
| <b>De 1.001 a 2.000</b>        | <b>9</b>  |
| <b>De 2.001 a 5.000</b>        | <b>11</b> |
| <b>De 5.001 a 10.000</b>       | <b>13</b> |
| <b>De 10.001 a 20.000</b>      | <b>17</b> |
| <b>De 20.001 a 50.000</b>      | <b>21</b> |
| <b>De 50.001 a 100.000</b>     | <b>25</b> |

**Tabla 1:** Regulación del Número de Concejales según la Población del Municipio.

**Fuente:** Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

De esta manera, la Corporación Local del Ayuntamiento de Benaguasil estará formado por 9 integrantes del Partido Popular, 4 del Partido Socialista Obrero Español, 4 de Ciudadanos y 4 de Compromís. Dentro del Pleno de la Corporación se encuentran las Comisiones Informativas, encargadas del estudio, informe o consulta de los asuntos que hayan de ser sometidos a la decisión del Pleno, además, suponen el seguimiento de la gestión del alcalde y de su equipo de gobierno, sin perjuicio del superior control y fiscalización que, con carácter general, le corresponde al Pleno y/o aquellas que le delegue el propio pleno, de acuerdo al Artículo 122 de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.

A continuación, la Junta de Gobierno Local, es el órgano colegiado del gobierno ejecutivo municipal. Colabora en la función de dirección política con el alcalde y ejerce las funciones ejecutivas y administrativas previstas en la legislación de régimen local y en el reglamento orgánico de gobierno y administración del Ayuntamiento de Benaguasil.

En cuanto a su composición y nombramiento, el alcalde del Ayuntamiento de Benaguasil preside la Junta de Gobierno Local junto a 5 concejales, respetando de esta manera la restricción de no exceder de un tercio el número legal de miembros de la corporación (Artículo 126 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local). La Junta de Gobierno Local asistirá de forma permanente al alcalde en el ejercicio de sus funciones, ya sean aquellas delegadas por el alcalde u otro órgano municipal y las que les asignan las leyes.

La alcaldía en este caso estará formada por el alcalde quien actuará representando al municipio de Benaguasil tanto a nivel externo como interno, establecerá directrices y asegurará el correcto funcionamiento de las diferentes áreas y/o concejalías del Ayuntamiento. Las actuaciones de la Alcaldía sobre el municipio o a nivel interno de la organización serán antes consultadas a la Junta de Gobierno Local y a la Corporación Local, de esta manera, corresponderá a las diferentes Concejalías ejecutar dicha actuación dependiendo de quién de ellas es competente para llevarla a cabo. Actuará como teniente alcalde Pedro Pablo Peris García.

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

Una vez introducido el Ayuntamiento, se procede a continuación a una descripción de todas y cada una de las concejalías, en este caso, las áreas que son de nuestro interés son las mostradas en amarillo en la **Figura 1: Estructura Organizativa del Ayuntamiento de Benaguasil** es decir, Hacienda y Planificación del Territorio y Servicios Público y Suministros, Promoción Económica y Sostenibilidad.

1. **Hacienda y Planificación del Territorio:** Es la encargada de elaborar las propuestas de resolución de expedientes de órdenes de ejecución, de expedientes de ruina, legalidad y disciplina urbanística. También forma parte de sus funciones la coordinación de obras municipales y licencias ambientales. Actualiza los padrones fiscales, realiza y actualiza el inventario de bienes del Ayuntamiento, forma los proyectos de presupuestos. También, organiza la recaudación y tesorería y desarrolla la gestión municipal conforme al presupuesto aprobado, aprueba la liquidación de tributos y precios públicos.
2. **Comunicación y Tecnología:** Impulsa la Administración Electrónica, además de la tramitación electrónica de los expedientes administrativos y el funcionamiento de la Oficina de Atención al Ciudadano. Establece un acercamiento de las nuevas tecnologías entre la Administración y la ciudadanía.
3. **Agricultura y Fiestas:** Tiene como objetivo fomentar el desarrollo de la agricultura en todo el ámbito local, desde la renovación y conservación hasta el mantenimiento de caminos y vías rurales. Además, coordina el Consejo Agrario Municipal y las fiestas patronales.
4. **Cultura, Infancia, Formación e Igualdad:** Potencia el desarrollo cultural del municipio ofertando propuestas culturales a todos los vecinos del municipio. Colabora con todos los grupos culturales y asociaciones del municipio y elabora y coordina la programación cultural de Benaguasil. Fomenta la participación de los ciudadanos por cualquier vía institucional.

5. **Sanidad, Consumo, Arbitraje y Mercados:** Atiende a los ciudadanos en todos aquellos temas relacionados con Salud. Promociona los hábitos saludables, protege la salubridad pública. Esta concejalía es la encargada de la recepción y tramitación de denuncias y reclamaciones en materiales de consumo, inspección y control de productos y servicios a fin de comprobar su origen, identidad y cumplimiento de normativa.
6. **Ciudadanía, Policía Local, Urbanizaciones, Asociaciones y Señas de Identidad:** Tiene como labor la comunicación y relación con otros organismos públicos, puntos de atención al ciudadano, publicidad, planificación, gestión y control de las cuestiones relativas al asociacionismo vecinal. Además, será la encargada de elaborar la resolución de autorizaciones administrativas de ocupación de vías públicas y locales municipales.
7. **Educación y Deporte:** Convoca y coordina el Consejo Escolar Municipal, gestiona la asignación de plazas escolares vacante para aquel alumnado que por distintos motivos precise ser escolarizado en periodo extraordinario, además de ser la responsable en materias de prevención, resolución y seguimiento de los casos de absentismo escolar.
8. **Bienestar Social, Personal y Mantenimiento de Espacios Públicos:** Supervisa las bolsas de trabajo del Ayuntamiento, controla y dirige los procesos selectivos, aprueba calendarios laborales y gestiona campañas de bienestar social.
9. **Servicios Públicos y Suministros, Promoción Económica y Sostenibilidad:** Competente en la recogida, tratamiento y eliminación de residuos sólidos urbanos, enseres y materiales reciclables. Asesora para la búsqueda de trabajo, orientación para el autoempleo, bolsa de trabajo, asesoramiento y tramitación de subvención, apoyo al emprendimiento. Encargado del proceso de los expedientes de contratación y su cumplimiento.

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

El Área de Intervención, objeto de estudio de este Trabajo, está situada en la Concejalía de Hacienda y Planificación del Territorio y por su parte el Área de Secretaría, también unidad de estudio del Trabajo, en la Concejalía de Servicio Público y Suministros, Promoción Económica y Sostenibilidad. A continuación, se describen ambas áreas.

## 2.2. Área de Secretaría

En la actualidad el Área de Secretaría del Ayuntamiento de Benaguasil se encuentra a cargo de Dña. Concepción Ramada Sabater, actuando en funciones como secretaria de la entidad. La Figura 2 muestra un organigrama de dicha área.



**Figura 2:** Organigrama del Área de Secretaría del Ayuntamiento de Benaguasil.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información ofrecida por el Ayuntamiento.

El Área de Secretaría será la encargada de gestionar por completo los aspectos de Contratación Pública contemplados en el Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, así como todo lo que afecta al funcionamiento y convocatoria del Pleno, empleo público, enviar notificaciones, tablón de edictos y expedientes del personal.

Para identificar y enfocar más de cerca la estructura organizativa del área, ésta se divide en unidades reducidas de trabajo o departamentos de trabajo específico.

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

En este caso, de los cuatro empleados que la forman un auxiliar administrativo estará asignado a todo aquello que afecte al pleno (Convocatorias, notificaciones...), un administrativo a la responsabilidad patrimonial, a colaborar con la OMIC, y a gestionar siniestros y contenciosos.

Por otro lado, un auxiliar administrativo que colabora y se coordina con la secretaria aliviando su carga de trabajo como convocar mesas generales, calcular horas y calendario laboral, gestionar procesos selectivos, entre otros. Por último, la secretaria es la responsable de atender y desarrollar todo el proceso de los expedientes de contratación del Ayuntamiento.

De acuerdo a la Disposición Transitoria Tercera por medio de la cual entra en vigor la Nueva Clasificación Profesional de los funcionarios según 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, podemos considerar el siguiente orden:

| <b>Puesto de Trabajo</b>                            | <b>Naturaleza</b>    | <b>Grupo/Subgrupo</b> |
|---|----------------------|-----------------------|
| <b>Secretaria/o</b>                                 | <b>Funcionario/a</b> | <b>A1</b>             |
| <b>Administrativo/a</b>                             | <b>Funcionario/a</b> | <b>C1</b>             |
| <b>Auxiliar Administrativo/a</b><br><b>- Tipo 1</b> | <b>Funcionario/a</b> | <b>C2</b>             |
| <b>Auxiliar Administrativo/a</b><br><b>- Tipo 2</b> | <b>Funcionario/a</b> | <b>C2</b>             |

**Tabla 2:** Estructura de Puestos del Área de Secretaría del Ayuntamiento de Benaguasil  
**Fuente:** Elaboración propia

Entre sus funciones, el Área de Secretaría es la encargada de:

- Gestionar los Expedientes de Contratos del Sector Público
- Elaborar y gestionar los procesos selectivos
- Elaborar y gestionar los servicios del Personal del Ayuntamiento y organización municipal, convoca comisiones informativas y las Ofertas de Empleo Público.

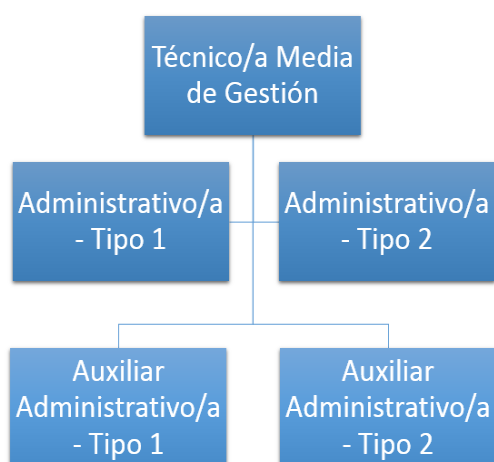
Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

- Ser la encargada de la responsabilidad patrimonial interna y de terceros, juzgados y contenciosos.
- Todo lo que afecte a la Junta de Gobierno Local y a la Oficina Municipal de Información al Consumidor.

### 2.3. Área de Intervención

En la actualidad el Área de Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil se encuentra a cargo de Dña. Montiel Andrés Asensi, actuando en funciones como Técnica Medio de Gestión. A su vez, la entidad cuenta con un Interventor/a, pero no fijo en la plantilla.

A continuación, se presenta un organigrama del área de Intervención (véase Figura 3):



**Figura 3:** Organigrama del Área de Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información ofrecida por el Ayuntamiento.

A continuación, se procede a realizar una descripción sobre la estructura organizativa del área. En primer lugar, se considera la Técnico como la encargada de realizar en términos generales todo lo que afecte a liquidaciones, informes, nóminas, ordenanzas, procesos electrónicos presupuestarios (alta, baja, devolución de tasas...). Siguiendo con el orden jerárquico mostrado más arriba, se encuentra un administrativo que consulta el estado bancario, contabiliza subvenciones, ingresos, gastos, controla préstamos, otra administrativa es la encargada de registrar facturas en los diferentes



Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

programas contables. Por otro lado, hay un auxiliar administrativo que se encarga de tareas de intervención, tesorería y rentas y otra que auxilia a los demás con los excesos de trabajo.

Ya que se produjo una modificación de la clasificación profesional de los funcionarios, la estructura de puestos del área presenta un orden diferente. Esta modificación se debe a la aprobación de la Disposición Transitoria Tercera perteneciente al Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprobó el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

| Puesto de Trabajo                       | Naturaleza         | Grupo/Subgrupo |
|---|--------------------|----------------|
| <b>Técnico Medio de Gestión</b>         | <b>Funcionario</b> | <b>A1</b>      |
| <b>Administrativo - Tipo 1</b>          | <b>Funcionario</b> | <b>C1</b>      |
| <b>Administrativo - Tipo 2</b>          | <b>Funcionario</b> | <b>C1</b>      |
| <b>Auxiliar Administrativo - Tipo 1</b> | <b>Funcionario</b> | <b>C2</b>      |
| <b>Auxiliar Administrativo - Tipo 2</b> | <b>Funcionario</b> | <b>C2</b>      |

**Tabla 3:** Estructura de Puestos del Área de Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por la entidad.

Entre sus funciones, el Área de Intervención es la encargada de:

- Recibir, registrar y pagar facturas. Controla los pagos y programas contables y envía las Cuentas Generales de cada ejercicio a la sindicatura de cuentas.
- Realizar declaraciones del IRPF, IVA. Gestionar expedientes del prorrateo del impuesto sobre vehículos de tracción mecánica, compensación de tributos y cesión de créditos.
- Contabilizar la organización. Liquidar multas coercitivas y realizar decretos de notificación de las mismas.
- Informar de aplazamientos o fraccionamientos y planes de pago. Colaborar en la preparación de nóminas mensuales de los trabajadores.

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

- Preparar expedientes para modificar ordenanzas fiscales y realizar trámites que afecten a las cuentas de recaudación.

### 3. Capítulo III – La Gestión por Competencias

Para desarrollar este apartado es requisito indispensable tener claro el concepto de Recursos Humanos (RRHH), es por ello que, para entender este apartado preguntamos;

- *¿Qué son los Recursos Humanos?* Entendemos los RRHH como un conjunto de políticas y operaciones tendentes a atraer, desarrollar y motivar una fuerza de trabajo socialmente representativa y competente que trabaje eficazmente junta.

Una vez se ha identificado y entendemos el concepto, se procede a centrar la actuación en el Ayuntamiento de Benaguasil, una organización pública. Normalmente, cuando hablamos del sistema de gestión de las personas en las Administraciones Públicas hablamos de Función Pública, dicho término es de naturaleza jurídica, pero en esencia implica el sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de una organización pública con base territorial, ello implica incluir no sólo las normas formales que rigen el modelo, sino también el conjunto de normas informales y las prácticas y rutinas que diariamente se ejecutan (Villoria y Del Pino, 2009). Todo ello configura la función pública.

La Función pública se encuentra en un constante y masivo cambio, al igual que todos nosotros convive y trabaja junto con la sociedad de la información a la que estamos sujetos, es víctima de la supremacía y valor añadido de las Tecnologías de la Información y por ello, se adapta y crece junto a ellas.

Como dice (Longo, 2004) uno de los rasgos esenciales de la gestión actual de las personas es la búsqueda de la flexibilidad y adaptación. Ello implica flexibilidad numérica, empleados polivalentes, con diversidad de relaciones de empleo en función de las circunstancias cobrando de forma distinta en función de la productividad, de las competencias, de los horarios.

La consciencia de que los recursos humanos son uno de los elementos estratégicos esenciales de las organizaciones o, incluso un elemento estratégico, genera la

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

indudable necesidad de un modo de gestionar dicho recurso congruente con su naturaleza esencial, es decir, un modo estratégico.

En las Administraciones Públicas, se han detectado nuevas tendencias de gestión de los recursos humanos.

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Primero</b> | Se otorga mayor importancia a la Planificación Estratégica, imprescindible identificar cuánta y qué clase de gente se necesita. |
| <b>Segundo</b> | Se <b>Potencia el Conocimiento y la formación, SER COMPETENTE</b> , factor imprescindible para éxito personal y organizativo.   |
| <b>Tercero</b> | Se evalúa el rendimiento  |
| <b>Cuarto</b>  | Se equilibran las necesidades familiares y del trabajo  |
| <b>Quinto</b>  | Descentralización de área de Recursos Humanos   |

**Tabla 4:** Tendencias en la Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas.

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de datos de Villoria y del Pino "Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas" (2009) Pág. 99

La Gestión de Recursos Humanos debe ser una gestión previsor, no reactiva, tiene por objeto tratar a las personas no como un instrumento, sino como individuos que tienen un fin en sí mismo, que se coordinen para cumplir con los objetivos organizaciones y que actúen con objetividad. Es la gestión de un sistema, un sistema complejo en el que hay múltiples subsistemas, los cuales están interrelacionados e interdependientes de manera en la que, si falla uno, falla el sistema.

El Área de Recursos Humanos ha confiado tradicionalmente en una serie de puestos de trabajo como medio para desarrollar sus funciones: una vez diseñados dichos puestos y sus características asociadas, las personas son seleccionadas a partir de su perfil para desempeñarlos. Esta estructura o manera de actuar es ideal para un entorno estable y predecible, pero, debido al entorno cambiante, es decir, a la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones externas este modelo queda ambiguo y poco eficaz, por lo tanto, aparece un nuevo modelo conocido como *Gestión por Competencias* que pretende introducir nuevos conceptos para flexibilizar a los empleados y adoptarlos a

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

las necesidades actuales de la organización, permitiendo el uso eficiente de sus recursos disponibles y de la obtención del máximo rendimiento (Fernández, 2005). Justo este nuevo modelo es lo que se recoge en el segundo punto de las actuales tendencias de gestión de los empleados públicos (Tabla 4).

Es por ello que se tienen que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- I. Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- II. Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización
- III. Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización
- IV. La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.
- V. La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

El proyecto de gestión por competencias se desarrollará en varias fases cuyos fines son los siguientes:

- Realizar un análisis de la situación inicial de la organización, adquirir conocimientos acerca de su cultura, relaciones laborales, recursos humanos para partir de una base estable y definir de forma unísona las competencias y los objetivos de la organización.
- Definir las bases conceptuales del modelo por gestión de competencias, teniendo en cuenta las pertenecientes al sector en el que se encuentra y a la organización.
- Formular modelos de gestión de recursos humanos de la organización que permitan ejecutar, la clasificación, retribución, promoción, evaluación, movilidad interna, formación y selección, siempre según el concepto de competencia definido.

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

- Diseñar un plan de asimilación del nuevo modelo, involucrando a todos los pertenecientes a la organización para el mayor cumplimiento de objetivos y consecución de beneficios.

Por ello, se propone de forma genérica seguir las siguientes fases y objetivos para la implementación de la gestión por competencias (Fernando Javier, 2007)

1. Fase 0: Diseño del Proyecto y Lanzamiento: Desarrollo de las primeras acciones para la puesta a punto de la gestión por competencias, definir el escenario y actores participantes y establecer un sistema de seguimiento a todos los agentes participantes en el proyecto, por último, incorporar expertos que garanticen con su participación la eficacia de las primeras tareas.
2. Fase 1: Análisis de la Situación Actual: Tendrá por objeto analizar la misión, visión, valores y estrategias de la organización para alinear el marco conceptual de la gestión por competencias con el procedimiento de planificación estratégico utilizado. Se analizará el modelo de recursos humanos existente.
3. Fase 2: Definición de las Bases del Modelo de Gestión por Competencias: Se identificará las competencias de la organización, así como definir el catálogo de puestos de trabajo en el que se vertebra la organización y describir técnica y funcionalmente los mismos. Finalmente, desarrollar los perfiles competenciales de los puestos de trabajo escogidos en la organización, asignando niveles requeridos en cada una de las competencias escogidas.
4. Fase 3: Desarrollo e Implantación del Modelo de Gestión por Competencias: Se diseña un nuevo modelo de clasificación profesional y se construirá un sistema retributivo objetivo y transparente entorno a él. A su vez, se definirán modelos para la movilidad interna, necesidades formativas y para la búsqueda y selección de personas aptas para el puesto de trabajo.

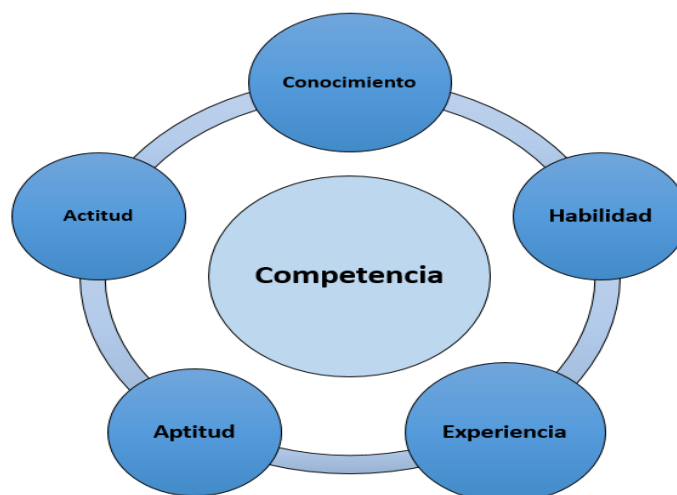
Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

5. Fase 4: Difusión del Modelo por Gestión de Competencias: Proporciona a cada uno de los responsables de cada área o departamento las herramientas precisas para su correcta implementación, además, se diseñará e impartirá formación tanto a las personas que van a asumir un rol director o gestor como al resto de los trabajadores. Por último, el nuevo plan será adaptado a nivel global de la organización.

Este trabajo se enmarca, precisamente, en la Fase 2 pues su objetivo es elaborar los perfiles competenciales de las unidades de estudio. Para implementar la Gestión por Competencias es necesario construir lo que se conoce como Diccionario de Competencias, realizar un Análisis y Descripción de Puestos Tipo y la elaboración de un Perfil Competencial. A continuación, se desarrollarán teóricamente cada uno de estos conceptos.

### 3.1. Introducción al Diccionario de Competencias

Antes de desarrollar el concepto de Diccionario de Competencias, es necesario entender qué significado tiene “Competencia”. Según (Spencer, 1993), la competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una *Performance* superior en un trabajo o situación, es decir, un “saber hacer” complejo que integra conocimiento, experiencia, habilidad, aptitud y actitud/motivación, aquello que hacen los mejores empleados en sus puestos de trabajo.



Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

**Figura 4:** Componentes de las Competencias

**Fuente:** Información de la Asignatura Gestión de Recursos Humanos

Son muchos los autores que se suman a desarrollar este concepto. Según (McClelland, 1973) las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo desarrollables, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con el desempeño exitoso en el trabajo.

Incluso los mismos (Villoria y Del Pino, 2009), consideran la competencia como cualquier característica de una persona que marca la diferencia en su nivel de desempeño, es decir, qué hacen las personas con un rendimiento superior con mayor o menor frecuencia que permita que destaquen sobre el resto. En cuanto a motivos intrínsecos se remite a la motivación donde identificamos el logro, la afiliación y el poder.

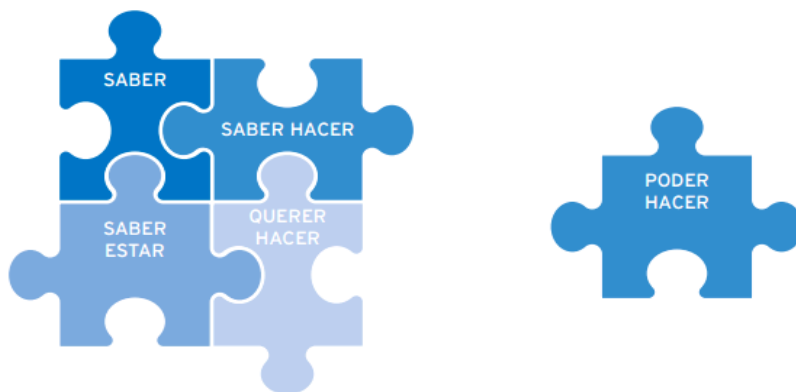
Según todas estas definiciones, puede decirse que las competencias van vinculadas, sobre todo, a un deseo de hacer las cosas, a una forma de trabajar que tiene que ver con necesidades intrínsecas y motivos difícilmente cognoscibles si no se analizan con profundidad. Es cierto que un puesto estará vinculado a conocimientos, experiencias y habilidades, pero la excelencia requiere además la voluntad, el deseo y las ganas.

Por lo que no sólo las características de las competencias son importantes, sino también sus componentes, resumidos en la Figura 5:

- Saber: Tener los conocimientos que exige el trabajo específico
- Saber Hacer: Disponer de habilidades y destrezas
- Saber Estar: Comportamiento adaptado a la cultura de la Organización
- Querer Hacer: Motivación para llevar a cabo dicho comportamiento
- “Poder Hacer”: Disponer de los medios y recursos necesario. (Tener los conocimientos que exige el trabajo específico). El Poder Hacer no es un elemento propio de la competencia, pero sin el mismo no puede desarrollarse el trabajo, de ahí que se considere como un elemento más.



Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.



**Figura 5:** Componentes de las Competencias.

**Fuente:** GOBIERNO DE ARAGÓN (2011) *Gestión por competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*.

[http://bibliotecavirtual.aragon.es/bva/i18n/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=3600146](http://bibliotecavirtual.aragon.es/bva/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=3600146). [Consulta: 25 de junio de 2017]

### 3.2. Análisis y Descripción de Puestos Tipo

Antes de desarrollar qué es el Análisis y la Descripción de Puestos Tipo, es necesario describir qué entendemos por puesto de trabajo y Puesto Tipo. El primero de ellos es el conjunto de tareas y actividades que están asignadas a un individuo para que cumpla y colabore con los objetivos de la organización. Por el segundo se entiende una agrupación de Puestos, dentro de una misma familia, que tienen una identidad común en cuanto a funciones, especialidad, resultados aportados a la organización y niveles de responsabilidad (Villoria y del Pino, 2009).

El concepto de Puesto Tipo surge de la necesidad de agrupar puestos susceptibles de un tratamiento homogéneo, incluso, son una herramienta básica para la gestión de recursos humanos, ya que estas agrupaciones facilitarán la gestión de recursos humanos y la progresión profesional de los empleados. Esta agrupación o clasificación de puestos permite construir escalas salariales, sistemas de retribución variable, diseñar rutas o carreras profesionales y elaborar perfiles de competencias.

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

Además, la clasificación de los Puestos de la Administración permitirá establecer vías de acceso, vías más naturales de movilización y ascenso, racionalización y simplificación de la gestión e identifica el colectivo básico del Sistema de Clasificación.

Para todo ello es necesario realizar lo que se denomina Análisis y Descripción de Puestos Tipo, que no es más que un proceso de recopilación de la información por medio del cual podemos identificar todo lo que encubre a un determinado puesto de trabajo. Hablamos de una técnica imprescindible para la correcta comprensión de las actividades y tareas de un determinado trabajo permitiendo crear una guía o incluso una teoría de aprendizaje sobre el desempeño de sus funciones. Además, es importante considerar la faceta de definición de los niveles de actitudes, formación y experiencia necesarios para poder desempeñar con idoneidad el puesto, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante o el entorno físico y ambiental en el que va a desarrollar su labor (Barraco. 1993). Un puesto de trabajo viene definido por dos parámetros, la primera la amplitud referido al número de tareas que tiene el puesto y el segundo la profundidad referido al grado de dominio y control que debe tener el titular del puesto sobre las tareas y actividades realizadas y, por ello, la autonomía y responsabilidad con la que toman decisiones (Ramió, 1999).

Siguiendo a (Gómez – Mejía, Luis R., 2008) el Análisis y Descripción de Puestos Tipo consiste en el proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo, es decir, un estudio metódico que revela detalles importantes acerca del puesto de trabajo. Concretamente, podemos diferenciar entre tareas, obligaciones y responsabilidades en un puesto determinado:

- Tarea: Considerada como un elemento básico que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el trabajo.
- Obligación: Formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo.
- Responsabilidad: Que está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

No obstante, las finalidades del Análisis y Descripción del Puesto no son exclusivas para la descripción de los puestos tipo, sino que tienen múltiples aplicaciones en la gestión de los recursos humanos. Fundamentalmente se distinguen las siguientes (Villoria y Del Pino, 2009):

- Conocer la estructura actual. Es decir, las funciones esenciales a desarrollar y, en función de ello, si existe duplicidades, puestos sin contenido, clasificaciones inadecuadas...
- Estudiar los procesos de trabajo y rediseñar puestos.
- Seleccionar el personal adecuado, racionalizando la asignación de personas a puestos.
- Formación de acuerdo con una planificación coherente con el contenido del puesto.
- Sistemas de promoción y planificación de carrera,
- Retribución vinculada a la valoración de puestos.
- Valoración del rendimiento
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Orientar el cambio organizacional, a través del conocimiento de los datos básicos de partida.

### 3.3. Perfil Competencial

El Perfil Competencial permite diseñar o definir aquellas competencias que son aptas para el desempeño de un puesto de trabajo y para tener la capacidad de determinar en un espacio temporal si está haciendo lo que tiene hacer, como tiene que hacerlo y si realmente contribuye a la consecución de objetivos. Dentro del Perfil Competencial (Villoria y Del Pino, 2009) podemos distinguir tres tipos: Genérico, Básico y Predictivo que básicamente se diferencian en el grado de profundidad y especialización que tiene cada uno de ellos, siendo el genérico el más simple y el predictivo el más complejo.

Como refleja (Gómez-Mejía, Luis R., 2008) la competencia permite identificar las dimensiones de desempeño. El conjunto de competencias asociadas a un puesto de

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

trabajo es denominado modelo o Perfil Competencial facilitando su evaluación y su papel en la organización.

- Perfil Genérico: Sobre la base de información del puesto proporcionada por los RRHH, se acude a un Diccionario de Competencias ya existente y se sitúan los puestos de la organización en las diferentes categorías del diccionario. El perfil de competencias obtenido permitirá conocer unos comportamientos genéricos escalados en niveles.
- Perfil Básico: El Diccionario de Competencias elaborado o ya existente da las bases de información sobre competencias requeridas en la organización. Además, se constituye un Panel de Expertos, este panel realiza las siguientes labores, definiendo los objetivos generales y los criterios de éxito organizacionales y por tipos de puesto, pues sin conocer qué se entiende por éxito es imposible definir las competencias. Tras ello, se recomienda realizar un *benchmarking* externo con otros Perfiles para comprobar la adecuación. El Perfil Competencial obtenido aporta, en este caso, una relación de competencias y unos niveles (Promedio y Excelencia) más detallados.
- Perfil Predictivo: Además del Diccionario de Competencias y el Panel de Expertos, se realiza una Entrevista de Incidentes Críticos a muestra reducida de ocupantes de dos tipos, los de rendimiento excelente y los del rendimiento normal. Esta entrevista busca los motivos, habilidades y conocimientos que un empleado realmente tiene y utiliza. Identifica y muestra lo que los mejores hicieron, dijeron y pensaron en situaciones críticas en su puesto de trabajo. Tras realizar un análisis estadístico se recomienda añadir un Benchmarking externo con Perfiles Competenciales de organismos semejantes. Los resultados permiten una adaptación mucho mayor de niveles y comportamientos a la organización y a su cultura.

## 4. Capítulo IV- Metodología empleada para el Trabajo Fin de Grado

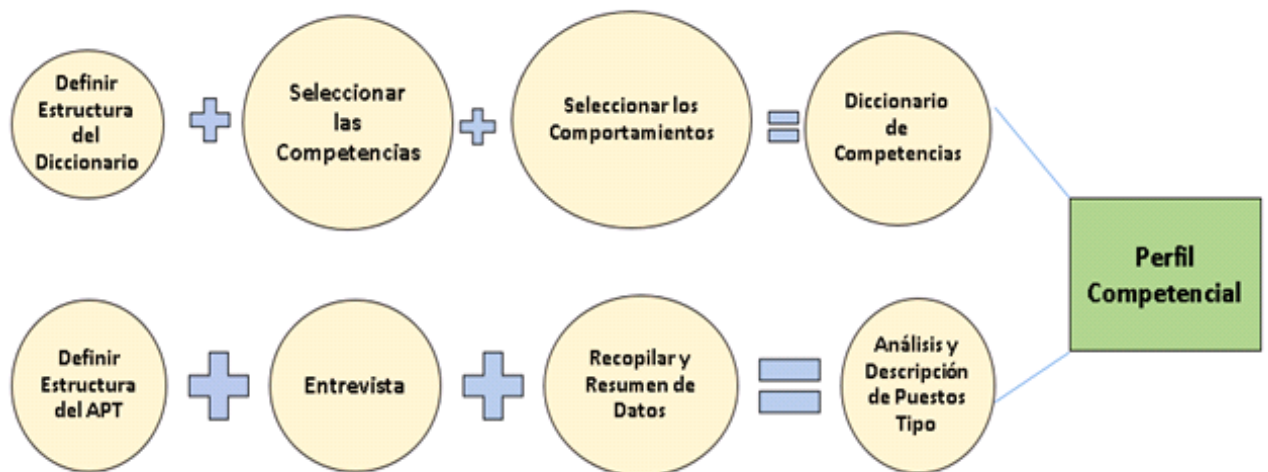
La gestión por competencias se ha convertido en un elemento indispensable para las organizaciones, ésta nos permitirá conocer en profundidad qué es necesario para cada puesto tipo indicando tanto las competencias como el grado de exigencia de las mismas. Es por ello que el presente Trabajo Final de Grado tiene como objetivo la creación de un Perfil Básico Competencial del Ayuntamiento de Benaguasil, más en concreto de las áreas de Secretaría e Intervención pertenecientes al mismo.

Para la creación de dicho Perfil Básico Competencial será necesario la utilización de las herramientas explicadas en el Capítulo III – La Gestión por Competencias, de este modo se plantea la siguiente metodología que constará de tres fases (véase la Figura 6):

1. Fase 1: Elaboración del Diccionario de Competencias de las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.
2. Fase 2: Elaboración del Análisis y Descripción de Puesto Tipo del Área de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.
3. Fase 3: Elaboración del Perfil Básico Competencial del Área de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

Estas tres fases conformarán la piedra angular del Trabajo de Fin de Grado. Para la elaboración del Diccionario de Competencias se realizará una selección y descripción de las Competencias a partir del Diccionario de Competencias (Alles, 2005), que contará de 4 niveles diferentes de exigencia. Además, el Análisis y Descripción de Puestos Tipo se realizará acorde a la plantilla adjunta cuya información se recogerá a partir de una entrevista consistente en entrevistar tanto al empleado como al supervisor del puesto. Concretamente el empleado será el responsable de describir su puesto mientras que el supervisor verifica la exactitud de la información (Guijarro Tarradellas, E. *et al*, 2016). La recogida de información de esta etapa se realizará por medio de palabras clave. Por último, el Perfil Competencial será un resumen de las competencias seleccionadas por el miembro del puesto y una breve descripción del puesto.

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.



**Figura 6:** Metodología empleada para el Trabajo de Fin de Grado

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.1. Fase 1: Elaboración del Diccionario de Competencias de las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

El Diccionario de Competencia es un conjunto de competencias que se han recogido de forma interna para la organización. Las que han sido seleccionadas estarán interrelacionados con los puestos de trabajo, de manera que el personal del Ayuntamiento de Benaguasil esté identificado con ellas.

El objeto de la elaboración del Diccionario de Competencia supone desarrollar una guía o un apoyo para todos los empleados de la organización a la hora de trabajar. De este modo, el Diccionario de Competencias y el Análisis de Puesto Tipo definirán el Perfil Competencial que ayudará a crear un prototipo consolidado acerca de las funciones, aptitudes y comportamientos que debe tener un determinado puesto.

Pero ¿por qué Comportamiento?: Según (Villoria y Del Pino, 2009) las competencias son útiles sobre todo cuando están expresas en comportamientos, no puede pretenderse gestionar una organización con competencias que no están expresadas en comportamiento concretos y observables, pues de lo contrario, nos basaremos en conceptos difícilmente interpretables o interpretables de forma muy diferente a lo que realmente son.

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

Para realizar un Diccionario de Competencias hay que seleccionar una serie de competencias, más adelante se nombrará de qué manera las competencias quedan debidamente justificadas, es decir, por qué hemos escogido esas y no otras. La selección de éstas se dividirá en dos grupos entre los que se distinguirán generales y específicas:

- **Generales:** Son las que exigen a todos los miembros de la organización, expresadas en comportamientos exigibles a todos los colaboradores a través de los cuales se desea alcanzar los objetivos. Estas competencias están directamente relacionadas con los valores y la cultura, como por ejemplo el compromiso o la iniciativa.
- **Específicas:** Son aquellas pertenecientes a un puesto de trabajo. De esta manera, dependiendo del puesto, cada una de las competencias seleccionadas les corresponderá en mayor o menor grado a un puesto de trabajo. Por ejemplo, no tendrá el mismo nivel de liderazgo un Secretario de Ayuntamiento que un Administrativo.

Las futuras competencias generales y específicas que se desarrollen tendrán los siguientes niveles:

|          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Mayor grado de cumplimiento, intensidad y excelencia de la competencia     |
| <b>B</b> | Cumplimiento óptimo y necesario para el correcto “Hacer” de la competencia |
| <b>C</b> | Cumplimiento mínimo de lo exigido para contener la competencia             |
| <b>D</b> | Nulo grado de cumplimiento, imposibilidad de cumplir la competencia        |

**Tabla 5:** Niveles de las Competencias Generales y Específicas.

**Fuente:** (Guijarro y Babiloni, 2015)

Para cada competencia de este TFG, tanto general como específica, se establecerán 4 niveles de cumplimiento, cada uno de ellos reflejará un grado de exigencia o intensidad para cada una de ellas. Tal y como se expone en la Tabla 6 la letra “A” supondrá la excelencia de la competencia y la “D” el menor grado de cumplimiento o exigencia.

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

Para la construcción del Diccionario de Competencias de este Trabajo Final de Grado se seguirá el siguiente proceso:

En primer lugar, es necesario determinar la estructura que seguirá dicho Diccionario, estará formado básicamente por el título de la competencia, una descripción básica y de concepto para entenderlo y una lista de comportamientos tanto positivos como negativos que reflejen de forma ejemplar y crítica la identificación con la misma. Además, tanto las competencias generales como específicas contarán con 4 niveles distintos de cumplimiento. Se adjunta el modelo de Diccionario de competencias en el Anexo I – Diccionario de Competencias

Definida la estructura, el siguiente paso es la selección de 10 competencias generales y 10 específicas. Para ello, se tomará como referencia el “Diccionario de Competencias: Gestión por Competencias; Como descubrir las competencias a través de los comportamientos (Alles, 2005)”. Una vez seleccionadas serán objeto de verificación por parte del personal seleccionado del Ayuntamiento de Benaguasil, dicha verificación nos permitirá garantizar la adecuación de las competencias a los puestos seleccionados.

#### 4.2. Fase 2: Elaboración del Análisis y Descripción de Puesto Tipo del Área de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

El Análisis y Descripción de Puesto Tipo proporciona información valiosa sobre una posible reestructuración de puestos o conseguir que estos sean más eficaces. Es por ello que, en el Análisis de Puesto Tipo del Ayuntamiento de Benaguasil contaremos con tres tipos de agentes participantes:

- En primer lugar, como elemento indispensable, el personal objeto de estudio u ocupantes, en este caso, los miembros pertenecientes a las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento comprometiéndose a contestar de acuerdo a términos de objetividad, independencia y realidad.



Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

- En segundo lugar, el encargado de realizar el Análisis de Puesto Tipo o analista de puestos quien utilizará como plantilla la recogida en el Anexo II – Análisis de Puestos Tipo
- Por último, el secretario/a del Ayuntamiento (Superior Ocupante), en su caso verificará la información y dará el visto bueno sobre la información que el personal del Ayuntamiento ha expuesto en la plantilla en términos de secreto y legalidad.

En esta apartado, se tendrá por objeto la recopilación y análisis de información de los puestos de trabajo seleccionados, para tener la capacidad de poder reunir en un documento a modo de sinopsis todos los apartados que se adjuntan en el Anexo II – Análisis de Puestos Tipo

Se realizará una entrevista adjunta en el Anexo IV – Entrevista, entendida como una herramienta de recopilación de información que tendrá por objeto el análisis de puestos tipo, y contará con las siguientes consideraciones:

- Equipo Investigador: En este caso, se formará a partir del analista de puesto dedicado a recopilar información sobre el personal seleccionado de una organización.
- Espacio en el que se desarrollará la entrevista: Se realizará la entrevista en el Ayuntamiento de Benaguasil.
- Desarrollo de la actividad: El Analista de Puesto desarrollará su actividad en el seno de las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil, contando el primero de ellos con 4 miembros y el segundo con 5.
- Método de Recogida de Datos: Se registrarán las respuestas tomando apuntes de palabras clave y mención de funciones más importante, para que posteriormente sean incluidas en el APT. Toda esta información deberá cumplir

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

y ser conforme con la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal

Por último, la Descripción del Puesto tipo no es más que un resumen de la información recogida a través del análisis, será expuesto en un documento que muestre las actividades y tareas del puesto, los requisitos del mismo, responsabilidad del puesto, condiciones ambientales del puesto y puesto analizado.

#### 4.3. Fase 3: Elaboración del Perfil Básico Competencial del Área de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

Como se ha explicado en la introducción de este trabajo, el objetivo que se persigue con el mismo es la elaboración de un Perfil Básico de competencias. Para ello, el primer paso es la elaboración del Diccionario de Competencia propio de las unidades de estudio y, por tanto, será de elaboración propia. En dicho diccionario se recogen tanto las competencias generales como las específicas de cada puesto, que han sido seleccionadas de modo que cumplan con los requerimientos de la organización. Para ello, será necesario elaborar un panel de expertos, éste es una técnica en la que participan tantas personas de alto desempeño jerárquico como personas cuyos resultados dependen de lo que generen para el que puesto que va cubrir. En este caso se tendrá en cuenta como niveles jerárquicos altos la secretaria(A1) por parte del Área de Secretaría y la técnica medio de gestión (A2) por parte del Área de intervención y las restantes serán descendiente jerárquicamente de uno o de otro. Las personas que forman parte del panel de expertos permitirán situarnos dentro del contexto de la organización ya que como forman parte de la misma conocerán de cerca su misión, visión y objetivos.

El Perfil Básico elaborado junto con el Análisis de Puestos Tipo ayudará a crear un modelo de todos los puestos tipo presentes en el área de Secretaría e Intervención de la organización, permitirá tener un conocimiento exhaustivo de todos los requerimientos que le puedan ser exigidos o deba contener como individuo.

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

A continuación, se ilustra el modelo de Perfil Competencial elaborado para el presente Trabajo de Fin de Grado.

| <b>Puesto:</b>                       |  |                                       |  |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|--|
| <b>Breve Descripción del Puesto</b>  |  |                                       |  |
|                                      |  |                                       |  |
| <b>Competencias Organizacionales</b> |  |                                       |  |
| <b>Flexibilidad</b>                  |  | <b>Orientación al Ciudadano</b>       |  |
| <b>Iniciativa</b>                    |  | <b>Autocontrol</b>                    |  |
| <b>Calidad del Trabajo</b>           |  | <b>Orientación a Resultados</b>       |  |
| <b>Conciencia Organizacional</b>     |  | <b>Justicia</b>                       |  |
| <b>Compromiso</b>                    |  | <b>Integridad</b>                     |  |
| <b>Competencias Específicas</b>      |  |                                       |  |
| <b>Liderazgo</b>                     |  | <b>Trabajo de Equipo</b>              |  |
| <b>Comunicación</b>                  |  | <b>Gestión de la Información</b>      |  |
| <b>Responsabilidad</b>               |  | <b>Habilidad Analítica</b>            |  |
| <b>Delegación</b>                    |  | <b>Tolerancia a la Presión</b>        |  |
| <b>Perseverancia</b>                 |  | <b>Uso y Aprendizaje de las TIC's</b> |  |

**Tabla 6:** Modelo de Perfil Competencial

**Fuente:** Elaboración propia.

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

En primer lugar, estará formado por el nombre del puesto objeto de estudio, en este caso contaremos con 9 diferentes puestos. Cada uno de ellos contará con una breve descripción de su misión fuente de la recopilación de información del Análisis y Descripción de Puestos Tipo. Después se incluyen las dos categorías que se contemplan en el Diccionario, en primer lugar, las competencias generales, todas y cada una de ellas estarán calificadas en un grado de “A” hasta “D” siendo “A” la excelencia en la competencia y “D” una muestra del escaso desarrollo o ausencia de ella. El objetivo es obtener un resultado ilustrativo que sirva de guía para cubrir el puesto. En segundo lugar, se incluirán las competencias específicas, que al igual que las generales estarán expuestas en el perfil calificadas en un grado desde el nivel “A” hasta el “D” teniendo finalmente un documento que resuma qué es sumamente imprescindible para el puesto y que no sería necesario o incluso mejorable, además de tener una breve descripción sobre el objeto del puesto.

## 5. Capítulo V – Resultados

### 5.1. Diccionario de Competencias

En el apartado de metodología se destaca la importancia de elaborar un Diccionario de Competencias, además, éste incluirá todas las fases por las que pasará hasta estar totalmente desarrollado.

Las competencias una vez seleccionadas a partir del Diccionario de Comportamiento (Alles, 2005), han sido objeto de revisión y verificación por parte del personal objeto de estudio, principalmente de la secretaria quien, después de haberlas estudiado, ha confirmado que cumplen con los requisitos organizaciones del Ayuntamiento. Se han realizado cambios en los grados de exigencia de la Competencia Específica 02. Trabajo en Equipo y la Competencia General 04. Conciencia Organizacional y se consideró como imprescindible la Competencia Específica 10 – Uso y aprendizaje de las Tecnologías de la Información y Comunicación. A continuación, se ilustra la siguiente tabla con las competencias:

| Tipos de Competencias           |  |
|---------------------------------|--|
| Genéricas                       | Específicas                                |
| C-O1. Flexibilidad              | CE-1. Liderazgo                            |
| C-O2. Iniciativa                | CE-2. Trabajo en Equipo                    |
| C-O3. Calidad del Trabajo       | CE-3. Comunicación                         |
| C-O4. Conciencia Organizacional | CE-4. Búsqueda y Gestión de la Información |
| C-O5. Compromiso                | CE-5. Responsabilidad                      |
| C-O6. Orientación al Ciudadano  | CE-6. Habilidad Analítica                  |
| C-O7. Autocontrol               | CE-7. Delegación                           |
| C-O8. Orientación a Resultados  | CE-8. Tolerancia a la Presión              |
| C-O9. Justicia                  | CE-9. Perseverancia                        |
| CO-10. Integridad               | CE-10. Uso y aprendizaje de las TIC        |

**Tabla 7:** Competencias Generales y Específicas del Diccionario de Competencias del Ayuntamiento de Benaguasil

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia General 01 - Flexibilidad</b>  |  |                                |                                |   |  |
|---|--|--------------------------------|--------------------------------|---|--|
| Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad de trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación lo requiera.                         |  |                                |                                |   |  |
| <b>A</b>  | Analiza las situaciones y las características de las personas con las que trabaja de forma voluntaria, adaptando su forma de trabajar y valorando los diferentes puntos de vista.  |                                |                                |   |  |
| <b>B</b>  | Analiza las situaciones y las características de las personas con las que trabaja sólo cuando así se exige como un requerimiento organizacional.   |                                |                                |   |  |
| <b>C</b>  | Se adapta a los grupos de trabajo, pero no colabora con los criterios ni los puntos de vista de sus compañeros.  |                                |                                |   |  |
| <b>D</b>  | Se muestra rígido en el trabajo, muestra resistencia y sus compañeros deben adaptarse a su forma de trabajar.  |                                |                                |   |  |
|   | <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.</li> <li>-Permanece atento a los cambios de contexto.</li> <li>- Modifica sus objetivos o acciones dependiendo de los requerimientos organizaciones.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene dificultad para comprender los cambios de contexto.</li> <li>-Demuestra falta de disposición para adaptarse a situaciones o entornos cambiantes.</li> <li>-Se muestra rígido ante la modificación de su conducta.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.</li> <li>-Permanece atento a los cambios de contexto.</li> <li>- Modifica sus objetivos o acciones dependiendo de los requerimientos organizaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene dificultad para comprender los cambios de contexto.</li> <li>-Demuestra falta de disposición para adaptarse a situaciones o entornos cambiantes.</li> <li>-Se muestra rígido ante la modificación de su conducta.</li> </ul> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>  | <b>Comportamiento Negativo</b>   |                                |                                |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.</li> <li>-Permanece atento a los cambios de contexto.</li> <li>- Modifica sus objetivos o acciones dependiendo de los requerimientos organizaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene dificultad para comprender los cambios de contexto.</li> <li>-Demuestra falta de disposición para adaptarse a situaciones o entornos cambiantes.</li> <li>-Se muestra rígido ante la modificación de su conducta.</li> </ul>   |                                |                                |   |  |

**Tabla 8:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Flexibilidad

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia General 02 - Iniciativa</b>   |   |                                |                                |  |  |
|--|---|--------------------------------|--------------------------------|--|--|
| Predisposición permanente de actuar de forma proactiva y no sólo de pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.  |   |                                |                                |  |  |
| <b>A</b>   | Da ejemplo con su actitud, y es el referente para todos en cuanto a tomar la iniciativa para mejorar la organización.   |                                |                                |  |  |
| <b>B</b>   | Se muestra participe y con ganas de actuar en su grupo para la mejora de la organización.   |                                |                                |  |  |
| <b>C</b>   | Se muestra activo para la mejora de su propio trabajo, pero no actúa a modo de líder beneficiando al grupo.   |                                |                                |  |  |
| <b>D</b>   | Se muestra impasible, espera a que los demás actúen.  |                                |                                |  |  |
|  | <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>-Posee una visión a largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción.</p> <p>-Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus miembros perteneciente a la misma organización, área o departamento.</p> <p>-Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puede ocurrir en el corto plazo. Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.</p> </td> <td> <p>-Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios.</p> <p>-Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a medio o largo plazo, y para preparar acciones al respecto.</p> <p>-Ante situaciones de crisis se siente incómodo y no es capaz de actuar, delegando su situación o ignorando la situación.</p> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <p>-Posee una visión a largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción.</p> <p>-Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus miembros perteneciente a la misma organización, área o departamento.</p> <p>-Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puede ocurrir en el corto plazo. Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.</p> | <p>-Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios.</p> <p>-Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a medio o largo plazo, y para preparar acciones al respecto.</p> <p>-Ante situaciones de crisis se siente incómodo y no es capaz de actuar, delegando su situación o ignorando la situación.</p> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>   | <b>Comportamiento Negativo</b>  |                                |                                |  |  |
| <p>-Posee una visión a largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción.</p> <p>-Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus miembros perteneciente a la misma organización, área o departamento.</p> <p>-Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puede ocurrir en el corto plazo. Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.</p> | <p>-Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios.</p> <p>-Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a medio o largo plazo, y para preparar acciones al respecto.</p> <p>-Ante situaciones de crisis se siente incómodo y no es capaz de actuar, delegando su situación o ignorando la situación.</p>  |                                |                                |  |  |

**Tabla 9:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Iniciativa

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia General 03 – Calidad del Trabajo</b>  |   |
|--|---|
| Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable o se trabaja. Referente a poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. |   |
| <b>A</b>   | Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para cumplir la misión y objetivos exitosamente.               |
| <b>B</b>   | Desarrolla sus prácticas de forma sencilla y equilibrada ciñéndose a lo estrictamente exigido por la organización.                      |
| <b>C</b>   | Cumple con los objetivos y misión que le son encomendados, pero su trabajo carece de profundidad.                                       |
| <b>D</b>   | Tiene una mínima visión y conocimiento de los objetivos y misión de la organización, sus soluciones no están enriquecidas, son escasas. |
|  | <b>Comportamiento Positivo</b>  |
|  | <b>Comportamiento Negativo</b>  |
| -Constantemente busca consejo y asesoramiento dentro del equipo para la mejora continua de procesos.   | -El resultado final de su trabajo supone una pérdida y un desgaste de recursos y tiempo desmesurado.                                    |
| -Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base del aprovechamiento de la diversidad del conocimiento de su área.  | -Trabaja orientado por los objetivos, pero no se preocupa por mejorar nada de lo que cae bajo su responsabilidad.                       |
| -Demuestra dominio sobre los conocimientos que afectan a su puesto de trabajo.   | -Muestra carencias cuando desarrolla parte de su trabajo.   |

**Tabla 10:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Calidad del Trabajo

**Fuente:** Elaboración propia



| <b>Competencia General 04 – Conciencia Organizacional</b>  |  |          |  |
|--|--|----------|--|
| Supone reconocer los atributos y las modificaciones de la organización, es decir, la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia entidad. Además, implica la capacidad de identificar tanto las personas que toman las decisiones como aquellas sobre las que recae el resultado de dicha decisión. |  |          |  |
| <b>A</b>   | Detecta y entiende la estructura de la organización, defiende sus objetivos institucionales, sus ideas y criterios.  |          |  |
| <b>B</b>   | Sigue las líneas de la organización y cumple a diario las tareas que le asigna la organización.  |          |  |
| <b>C</b>   | Actúa conforme a la estructura de la organización, pero considera que el rendimiento obtenido por la organización es sólo gracias a él.  |          |  |
| <b>D</b>   | Le cuesta captar y respetar las relaciones de poder en la organización, no respeta la cultura ni principios de la organización.  |          |  |
|  | <b>Comportamiento Positivo</b>   |          |  |
|  | <b>Comportamiento Negativo</b>   |          |  |
| <b>A</b>   | <p>-Conoce con profundidad los atributos de la organización y capta con facilidad las modificaciones que en ella se producen.</p> <p>-Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales, comprometiéndose para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.</p> <p>-Comprende e interpreta correctamente las relaciones de poder en y entre los diferentes actores tanto internos como externos que se ven involucrados en la organización.</p> | <b>B</b> | <p>-Respeto y privilegia la cultura y la imagen corporativa sólo cuando no contradicen sus propios intereses y modos de hacer y pensar.</p> <p>-No está atento a las relaciones de poder que se establecen formal e informalmente en el interior de la organización.</p> <p>-Se muestra desinteresado ante la cultura organizativa de la organización.</p> |

**Tabla 11:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Conciencia Organizacional

**Fuente:** Elaboración propia

| Competencia General 05 - Compromiso  |   |                         |                         |  |  |
|--|---|-------------------------|-------------------------|--|--|
| Supone sentir como propios los objetivos de la organización. Tiene como fin la prevención y superación de obstáculos que interfieren con el logro de objetivos de la organización, así como el apoyo a las decisiones comprometidas de la entidad.   |   |                         |                         |  |  |
| <b>A</b>   | Es reconocido tanto interna como externamente en la entidad por cumplir con sus objetivos personales y profesionales. Auxilia a la dirección siempre que puede.   |                         |                         |  |  |
| <b>B</b>   | Genera sensación de equipo en el trabajo en beneficio del cumplimiento de objetivos organizacionales.   |                         |                         |  |  |
| <b>C</b>   | Usualmente cumple con sus objetivos personales y profesionales en la organización, participa en procesos de decisión en beneficio propio.   |                         |                         |  |  |
| <b>D</b>   | No cumple con sus objetivos personales ni profesionales en la organización, además, no se siente involucrado en la organización.  |                         |                         |  |  |
|  | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #a6c9ec;">Comportamiento Positivo</th> <th style="background-color: #a6c9ec;">Comportamiento Negativo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Define claramente la visión, misión y objetivos propios.</li> <li>-Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la ruta o progresos de sus actividades o procesos.</li> <li>-Se ocupa personalmente de que su labor en la organización sea reconocida.</li> <li>-Motiva y supervisa a aquellos que tiene a cargo.</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No tiene clara su visión, misión y objetivos en la organización.</li> <li>-No cumple con aquello que promete, tiene dificultades para el desarrollo eficaz de sus actividades.</li> <li>-No se siente responsable ni identificado en la entidad, ni participa, ni aporta.</li> <li>-No genera sinergia positiva entre sus compañeros.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | Comportamiento Positivo | Comportamiento Negativo | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Define claramente la visión, misión y objetivos propios.</li> <li>-Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la ruta o progresos de sus actividades o procesos.</li> <li>-Se ocupa personalmente de que su labor en la organización sea reconocida.</li> <li>-Motiva y supervisa a aquellos que tiene a cargo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No tiene clara su visión, misión y objetivos en la organización.</li> <li>-No cumple con aquello que promete, tiene dificultades para el desarrollo eficaz de sus actividades.</li> <li>-No se siente responsable ni identificado en la entidad, ni participa, ni aporta.</li> <li>-No genera sinergia positiva entre sus compañeros.</li> </ul> |
| Comportamiento Positivo  | Comportamiento Negativo   |                         |                         |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Define claramente la visión, misión y objetivos propios.</li> <li>-Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la ruta o progresos de sus actividades o procesos.</li> <li>-Se ocupa personalmente de que su labor en la organización sea reconocida.</li> <li>-Motiva y supervisa a aquellos que tiene a cargo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No tiene clara su visión, misión y objetivos en la organización.</li> <li>-No cumple con aquello que promete, tiene dificultades para el desarrollo eficaz de sus actividades.</li> <li>-No se siente responsable ni identificado en la entidad, ni participa, ni aporta.</li> <li>-No genera sinergia positiva entre sus compañeros.</li> </ul>  |                         |                         |  |  |

**Tabla 12:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Compromiso

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia General 06 – Orientación al Ciudadano/Cliente</b>   |   |                                |                                |  |  |
|--|---|--------------------------------|--------------------------------|--|--|
| Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes/ciudadanos, de comprender y satisfacer sus necesidades, de esta manera, supone esforzarse por conocer y resolver todos los problemas que afecten a la relación tanto interna como externa con el ayuntamiento.  |   |                                |                                |  |  |
| <b>A</b>   | Siempre tiene en cuenta el juicio o percepción de los asuntos del ciudadano, utiliza la empatía tanto interna como externa en el Ayuntamiento.  |                                |                                |  |  |
| <b>B</b>   | Genera procesos y ambiente de trabajo cómodo para el ciudadano.   |                                |                                |  |  |
| <b>C</b>   | Altera su comportamiento y trato con el ciudadano dependiendo de si es conocido o no, no muestra ser paciente y tolerante.  |                                |                                |  |  |
| <b>D</b>   | No mantiene una comunicación amable ni fluida con el ciudadano, no muestra respeto en el trato ni en sus necesidades.   |                                |                                |  |  |
|  | <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Incluye en su relación con el ciudadano/cliente el conocimiento y preocupación por las necesidades del interesado.</li> <li>-Es un referente interno y externo en resolución de problemas e inconvenientes con el ciudadano/cliente.</li> <li>-Pretende que el ciudadano se sienta involucrado en los trámites que encarga al ayuntamiento.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No mantiene comunicación fluida ni habitual con el ciudadano/cliente.</li> <li>-Está desinformado con respecto al estado de bienestar de las personas residentes en el municipio.</li> <li>-Se siente molesto cuando tiene contacto con un ciudadano/cliente.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Incluye en su relación con el ciudadano/cliente el conocimiento y preocupación por las necesidades del interesado.</li> <li>-Es un referente interno y externo en resolución de problemas e inconvenientes con el ciudadano/cliente.</li> <li>-Pretende que el ciudadano se sienta involucrado en los trámites que encarga al ayuntamiento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No mantiene comunicación fluida ni habitual con el ciudadano/cliente.</li> <li>-Está desinformado con respecto al estado de bienestar de las personas residentes en el municipio.</li> <li>-Se siente molesto cuando tiene contacto con un ciudadano/cliente.</li> </ul> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>   | <b>Comportamiento Negativo</b>  |                                |                                |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Incluye en su relación con el ciudadano/cliente el conocimiento y preocupación por las necesidades del interesado.</li> <li>-Es un referente interno y externo en resolución de problemas e inconvenientes con el ciudadano/cliente.</li> <li>-Pretende que el ciudadano se sienta involucrado en los trámites que encarga al ayuntamiento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No mantiene comunicación fluida ni habitual con el ciudadano/cliente.</li> <li>-Está desinformado con respecto al estado de bienestar de las personas residentes en el municipio.</li> <li>-Se siente molesto cuando tiene contacto con un ciudadano/cliente.</li> </ul>  |                                |                                |  |  |

**Tabla 13:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Orientación al Ciudadano/Cliente

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia General 07 – Autocontrol</b>   |  |                                |                                |   |  |
|---|--|--------------------------------|--------------------------------|---|--|
| Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.   |  |                                |                                |   |  |
| <b>A</b>  | Muestra siempre una alternativa a la confrontación, muestra una actitud reflexiva y alta resistencia al estrés, no permite dejarse llevar por las emociones.   |                                |                                |   |  |
| <b>B</b>  | Es capaz de soportar largas jornadas de trabajo, evita actuar impulsivamente frente al ciudadano o compañeros de trabajo.  |                                |                                |   |  |
| <b>C</b>  | El estrés supone un decremento de su rendimiento laboral, suele dejarse llevar por sus emociones.  |                                |                                |   |  |
| <b>D</b>  | No muestra tolerancia, atrae el conflicto y el debate en el seno de la organización, no es capaz de trabajar a contrarreloj.   |                                |                                |   |  |
|   | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #a6c9ec; width: 50%;"><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th style="background-color: #a6c9ec; width: 50%;"><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>-Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles y de confrontación.</p> <p>-Tiene una alta resistencia al estrés, que controla en todo momento a pesar de la posible complejidad o no de su puesto de trabajo.</p> <p>-Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite escoger la alternativa más acertada. No se descontrola cuando se trabaja en un horizonte temporal corto.</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>-Reacciona impulsivamente ante situaciones imprevistas, no reflexiona sobre cuál puede ser la mejor alternativa.</p> <p>-Falta de sensatez, de presencia, carencia de control de sus propias emociones.</p> <p>-No es tolerante al estrés, las situaciones conflictivas o de alto nivel de presión lo paralizan, impactando enormemente sobre su ánimo y su nivel de rendimiento.</p> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <p>-Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles y de confrontación.</p> <p>-Tiene una alta resistencia al estrés, que controla en todo momento a pesar de la posible complejidad o no de su puesto de trabajo.</p> <p>-Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite escoger la alternativa más acertada. No se descontrola cuando se trabaja en un horizonte temporal corto.</p> | <p>-Reacciona impulsivamente ante situaciones imprevistas, no reflexiona sobre cuál puede ser la mejor alternativa.</p> <p>-Falta de sensatez, de presencia, carencia de control de sus propias emociones.</p> <p>-No es tolerante al estrés, las situaciones conflictivas o de alto nivel de presión lo paralizan, impactando enormemente sobre su ánimo y su nivel de rendimiento.</p> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>  | <b>Comportamiento Negativo</b>   |                                |                                |   |  |
| <p>-Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles y de confrontación.</p> <p>-Tiene una alta resistencia al estrés, que controla en todo momento a pesar de la posible complejidad o no de su puesto de trabajo.</p> <p>-Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite escoger la alternativa más acertada. No se descontrola cuando se trabaja en un horizonte temporal corto.</p> | <p>-Reacciona impulsivamente ante situaciones imprevistas, no reflexiona sobre cuál puede ser la mejor alternativa.</p> <p>-Falta de sensatez, de presencia, carencia de control de sus propias emociones.</p> <p>-No es tolerante al estrés, las situaciones conflictivas o de alto nivel de presión lo paralizan, impactando enormemente sobre su ánimo y su nivel de rendimiento.</p>   |                                |                                |   |  |

**Tabla 14:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Autocontrol

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia General 08 – Orientación a Resultados</b>   |  |                                |                                |  |   |
|--|--|--------------------------------|--------------------------------|--|---|
| Capacidad de encaminar todos los actos al logro esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, superando conflictos y mejorando la organización. Vista desde otro enfoque, será la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran en la consecución de los objetivos o resultados esperados.                                    |  |                                |                                |  |   |
| <b>A</b>   | Cumple siempre con los objetivos organizacionales, tiene la capacidad de adaptar y organizar su trabajo con los plazos que se le asignan buscando la excelencia suya y de sus compañeros.  |                                |                                |  |   |
| <b>B</b>   | Cumple con los objetivos organizacionales de acuerdo a los estándares medios exigidos, así como los plazos de presentación   |                                |                                |  |   |
| <b>C</b>   | Expresa frustración siempre ante la falta de tiempo y de capacidad para organizarse el trabajo, cumple bajo el mínimo exigido  |                                |                                |  |   |
| <b>D</b>   | No cumple con el plazo de entrega de los trabajos ni permite ser ayudado para conseguir un trabajo más eficiente, tiene un bajo rendimiento.   |                                |                                |  |   |
|  | <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planifica la actividad previendo producir valor añadido a la organización y mejor rendimiento.</li> <li>-Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales dentro de su área de trabajo.</li> <li>-Brinda apoyo y da ejemplo para la mejora de la calidad, eficacia y eficiencia de los procesos y servicios.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Le cuesta crear un ambiente de trabajo propio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.</li> <li>-Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia.</li> <li>-Tiene dificultades para cumplir con los objetivos encomendados y si los realiza los hace fuera del espacio temporal.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planifica la actividad previendo producir valor añadido a la organización y mejor rendimiento.</li> <li>-Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales dentro de su área de trabajo.</li> <li>-Brinda apoyo y da ejemplo para la mejora de la calidad, eficacia y eficiencia de los procesos y servicios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Le cuesta crear un ambiente de trabajo propio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.</li> <li>-Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia.</li> <li>-Tiene dificultades para cumplir con los objetivos encomendados y si los realiza los hace fuera del espacio temporal.</li> </ul> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>   | <b>Comportamiento Negativo</b>   |                                |                                |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planifica la actividad previendo producir valor añadido a la organización y mejor rendimiento.</li> <li>-Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales dentro de su área de trabajo.</li> <li>-Brinda apoyo y da ejemplo para la mejora de la calidad, eficacia y eficiencia de los procesos y servicios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Le cuesta crear un ambiente de trabajo propio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.</li> <li>-Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia.</li> <li>-Tiene dificultades para cumplir con los objetivos encomendados y si los realiza los hace fuera del espacio temporal.</li> </ul>  |                                |                                |  |   |

**Tabla 15:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Orientación a Resultados

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia General 09 – Justicia</b>   |   |
|--|---|
| Actitud del individuo de dar a cada uno lo que le corresponde velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, aunque fuese más cómodo no hacerlo.  |   |
| <b>A</b>   | Se muestra libre de pensamiento y solicita el reconocimiento de los trabajos realizados tanto suyo como de sus compañeros, es referente en generar equidad.   |
| <b>B</b>   | Considera necesario premiar a aquellos miembros de la organización que lo merezcan.   |
| <b>C</b>   | Muestra interés en que sólo su trabajo sea reconocido de forma individual para su propio beneficio.   |
| <b>D</b>   | Sólo quiere que sea reconocido tu trabajo, además critica a sus compañeros mientras está con los superiores.  |
|  | <b>Comportamiento Positivo</b>  |
|  | <b>Comportamiento Negativo</b>  |
| -Valora cada cosa y a cada persona en su adecuada medida, y de acuerdo con una escala de valores en la que predominan la ética y el respeto por los demás.<br><br>-Evalúa el conocimiento y experiencia de las personas, de manera en la que se desarrolla y premia a cada uno en la medida que corresponde.<br><br>-Es reconocido interna y externamente por su capacidad de generar equidad a través de su gestión, objetivos. | -Privilegia los afectos, a la gente conocida. No tiene en cuenta los méritos para ser retribuido o beneficiado.<br><br>-Trata de quedar bien con sus superiores, sin importar si pone en una mala posición a algún compañero o tercero.<br><br>-Se centra en incentivar las relaciones personales en su beneficio, descuidando al resto del personal y sus intereses. |

**Tabla 16:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Justicia

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia General 10 - Integridad</b>  |   |
|---|---|
| <p>Hace referencia a obrar con rectitud y honradez. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad. Dicho de otra forma, sus acciones reflejan lo que dice.</p>  |   |
| <b>A</b>  | Jamás reinterpreta sus ideales ni sus opiniones, actúa y se comunica con sus compañeros de forma transparente y directa.  |
| <b>B</b>  | Tiene unos valores y principios consolidados, actúa de forma honrada.   |
| <b>C</b>  | Modifica su conducta y valores de acuerdo a los intereses, no es transparente ni directo con sus compañeros.  |
| <b>D</b>  | Le cuesta asumir que su conducta puede ser errónea, sus acciones no reflejan lo que dice.   |
|   | <b>Comportamiento Positivo</b>  |
|   | <b>Comportamiento Negativo</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-En su ambiente de trabajo prima y se guía por sus principios y valores.</li> <li>-Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores.</li> <li>-Establece relaciones tanto internas como externas teniendo como base una serie de principios y respeto consolidado.</li> <li>-Orienta su trabajo a valores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se maneja con un doble discurso, promueve una cosa y actúa de otra.</li> <li>-No se expresa abiertamente, le cuesta admitir sus errores, trata de disfrazarlo para evitar las consecuencias.</li> <li>-Prioriza el beneficio propio a obtener valores éticos.</li> <li>-Acomoda sus acciones, sin importarle que esta resulte poco equitativa o deshonestas.</li> </ul> |

**Tabla 17:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia genérica Integridad

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia Específica 01 – Liderazgo</b>   |  |                                |                                |  |   |
|--|--|--------------------------------|--------------------------------|--|---|
| Habilidad necesaria para orientar la acción en una dirección determinada, transmitiendo valores y principios en la realización de la misma. Supone establecer claramente las directrices, objetivos y prioridades y comunicarlo, motivar e inspirar confianza.   |  |                                |                                |  |   |
| <b>A</b>   | Orienta, colabora, fija y motiva las acciones del personal para el logro de los objetivos marcados.  |                                |                                |  |   |
| <b>B</b>   | Asigna los objetivos del personal de la organización, pero no genera ningún tipo de <i>feedback</i> .  |                                |                                |  |   |
| <b>C</b>   | Fija objetivos a partir de parámetros prefijados por sus superiores.   |                                |                                |  |   |
| <b>D</b>   | Cumple con los objetivos que le son encomendados, se limita a lograr aquello que le es asignado.   |                                |                                |  |   |
|  | <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que el personal a cargo sea más productivo.</li> <li>-Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.</li> <li>-Es confiable, y un referente que genera lealtad.</li> <li>-Escucha a los demás y es escuchado, el grupo o la organización lo percibe como líder.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No es tomado como referente ni se valora su consejo.</li> <li>-No percibe las particularidades ni los niveles de motivación del personal de la organización, no se preocupa por motivar a sus colaboradores.</li> <li>-El grupo no lo percibe como líder, no es confiable, sus acciones no reflejan sus valores y principios.</li> <li>-Se limita a cumplir los objetivos que le son encomendados.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que el personal a cargo sea más productivo.</li> <li>-Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.</li> <li>-Es confiable, y un referente que genera lealtad.</li> <li>-Escucha a los demás y es escuchado, el grupo o la organización lo percibe como líder.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No es tomado como referente ni se valora su consejo.</li> <li>-No percibe las particularidades ni los niveles de motivación del personal de la organización, no se preocupa por motivar a sus colaboradores.</li> <li>-El grupo no lo percibe como líder, no es confiable, sus acciones no reflejan sus valores y principios.</li> <li>-Se limita a cumplir los objetivos que le son encomendados.</li> </ul> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>   | <b>Comportamiento Negativo</b>   |                                |                                |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que el personal a cargo sea más productivo.</li> <li>-Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.</li> <li>-Es confiable, y un referente que genera lealtad.</li> <li>-Escucha a los demás y es escuchado, el grupo o la organización lo percibe como líder.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No es tomado como referente ni se valora su consejo.</li> <li>-No percibe las particularidades ni los niveles de motivación del personal de la organización, no se preocupa por motivar a sus colaboradores.</li> <li>-El grupo no lo percibe como líder, no es confiable, sus acciones no reflejan sus valores y principios.</li> <li>-Se limita a cumplir los objetivos que le son encomendados.</li> </ul>  |                                |                                |  |   |

**Tabla 18:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Liderazgo

**Fuente:** Elaboración propia



| <b>Competencia Específica 02 – Trabajo en Equipo</b>  |   |                                |                                |   |   |
|---|---|--------------------------------|--------------------------------|---|---|
| <p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Supone que todos y cada uno de los pertenecientes de un grupo funcionen como un equipo.</p>  |   |                                |                                |   |   |
| <b>A</b>  | Alimenta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. Prima y superpone siempre el trabajo en equipo al individual.   |                                |                                |   |   |
| <b>B</b>  | Trabaja en equipo siempre que puede y trata de resolver los conflictos en consenso.   |                                |                                |   |   |
| <b>C</b>  | Trabaja individualmente y sólo en equipo cuando así se le exige.  |                                |                                |   |   |
| <b>D</b>  | Trabaja siempre sólo, no accede a trabajar en equipo.   |                                |                                |   |   |
|   | <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.</li> <li>-Prioriza los objetivos organizacionales sobre los propios.</li> <li>-Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.</li> <li>-Se muestra receptivo y motivado con el trabajo en equipo.</li> <li>-Desarrolla el espíritu de equipo.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabaja de forma individual.</li> <li>-Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás.</li> <li>-Prioriza sus objetivos personales con relación a los del equipo o la organización.</li> <li>-Genera conflictos dentro del equipo de trabajo.</li> <li>-Le cuesta compartir información.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.</li> <li>-Prioriza los objetivos organizacionales sobre los propios.</li> <li>-Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.</li> <li>-Se muestra receptivo y motivado con el trabajo en equipo.</li> <li>-Desarrolla el espíritu de equipo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabaja de forma individual.</li> <li>-Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás.</li> <li>-Prioriza sus objetivos personales con relación a los del equipo o la organización.</li> <li>-Genera conflictos dentro del equipo de trabajo.</li> <li>-Le cuesta compartir información.</li> </ul> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>  | <b>Comportamiento Negativo</b>  |                                |                                |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.</li> <li>-Prioriza los objetivos organizacionales sobre los propios.</li> <li>-Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.</li> <li>-Se muestra receptivo y motivado con el trabajo en equipo.</li> <li>-Desarrolla el espíritu de equipo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabaja de forma individual.</li> <li>-Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás.</li> <li>-Prioriza sus objetivos personales con relación a los del equipo o la organización.</li> <li>-Genera conflictos dentro del equipo de trabajo.</li> <li>-Le cuesta compartir información.</li> </ul>   |                                |                                |   |   |

**Tabla 19:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Trabajo en Equipo

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia Específica 03 – Comunicación</b>  |   |
|--|---|
| Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Reconocida como la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar a cabo un propósito. Comprende, además, la dinámica de grupo y el diseño efectivo de reuniones. |   |
| <b>A</b>   | Comunica sus ideas de forma clara, eficiente y fluida, logrando que los receptores del mensaje lo entiendan utilizando las herramientas del lenguaje adecuadas. |
| <b>B</b>   | Transmite su mensaje tratando con respeto y talante a los interesados, pero no tiene en cuenta la expresión y las características de los particulares.          |
| <b>C</b>   | Expresa opiniones poco claras, tiene dificultades a la hora de transmitir al interesado sus opiniones.  |
| <b>D</b>   | Ridiculiza las opiniones de las otras personas y hace comentarios sarcásticos e irónicos.   |
|  | <b>Comportamiento Positivo</b>  |
|  | <b>Comportamiento Negativo</b>  |
| -Maneja las reglas adecuadas del mensaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas tanto oral como escrita.  | -No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones.  |
| -Reconoce públicamente sus equivocaciones.   | -Responde de forma impulsiva o defendiéndose con reacciones descontroladas.   |
| -Escucha a los demás con empatía y tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones.   | -Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad. No adapta el lenguaje a cada situación.         |
| -Ajusta su lenguaje a la situación.  |   |

**Tabla 20:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Comunicación

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia Específica 04 – Búsqueda y Gestión de la Información</b>   |  |                                |                                |   |  |
|---|--|--------------------------------|--------------------------------|---|--|
| Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto. Además, supone el análisis profundo de la información, la resolución de discrepancias y la recolección de información para que responda satisfactoriamente lo preguntado.  |  |                                |                                |   |  |
| <b>A</b>  | Establece constantemente procedimientos de recopilación y revisión de la información. Filtra todo el texto para finalmente ser escueto.  |                                |                                |   |  |
| <b>B</b>  | Reconoce la importancia de la redacción y obtención de información, pero se ciñe a lo requerido por su puesto.   |                                |                                |   |  |
| <b>C</b>  | Utiliza procedimientos necesarios para reunir información, pero carece de habilidad de síntesis y redacción.   |                                |                                |   |  |
| <b>D</b>  | No utiliza ningún procedimiento para reunir la información, obvia aquellos que podría ser relevante.   |                                |                                |   |  |
|   | <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Es referente dentro de la organización por mantenerse al tanto de toda información clave.</li> <li>-Identifica con destreza fuentes de recopilación de datos que ayudan a que sea más efectivo y claro aquello que se pretende explicar.</li> <li>-Tiene gran capacidad y astucia para detectar y analizar toda la información que recibe.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Obstaculiza el desarrollo de proyectos en los que se encuentra involucrado.</li> <li>-Cuando participa en un asunto de importancia, asume una posición pasiva de recepción de todos los elementos necesarios para su desarrollo.</li> <li>-Asume por adelantado la fidelidad de la información que recibe, aplicándola sin previo análisis y produciendo desvíos en el resultado.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Es referente dentro de la organización por mantenerse al tanto de toda información clave.</li> <li>-Identifica con destreza fuentes de recopilación de datos que ayudan a que sea más efectivo y claro aquello que se pretende explicar.</li> <li>-Tiene gran capacidad y astucia para detectar y analizar toda la información que recibe.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Obstaculiza el desarrollo de proyectos en los que se encuentra involucrado.</li> <li>-Cuando participa en un asunto de importancia, asume una posición pasiva de recepción de todos los elementos necesarios para su desarrollo.</li> <li>-Asume por adelantado la fidelidad de la información que recibe, aplicándola sin previo análisis y produciendo desvíos en el resultado.</li> </ul> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>  | <b>Comportamiento Negativo</b>   |                                |                                |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Es referente dentro de la organización por mantenerse al tanto de toda información clave.</li> <li>-Identifica con destreza fuentes de recopilación de datos que ayudan a que sea más efectivo y claro aquello que se pretende explicar.</li> <li>-Tiene gran capacidad y astucia para detectar y analizar toda la información que recibe.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Obstaculiza el desarrollo de proyectos en los que se encuentra involucrado.</li> <li>-Cuando participa en un asunto de importancia, asume una posición pasiva de recepción de todos los elementos necesarios para su desarrollo.</li> <li>-Asume por adelantado la fidelidad de la información que recibe, aplicándola sin previo análisis y produciendo desvíos en el resultado.</li> </ul>   |                                |                                |   |  |

**Tabla 21:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Búsqueda y Gestión de la Información

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia Específica 05 – Responsabilidad</b>   |   |                                |                                |  |  |
|--|---|--------------------------------|--------------------------------|--|--|
| Implica el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas, su preocupación por respetar el plazo, el contenido y el objetivo de lo asignado. El superponer el interés organizacional al propio.  |   |                                |                                |  |  |
| <b>A</b>   | Cumple con la calidad, horizonte temporal y dedicación que se le exige, muestra amplia disponibilidad y capacidad de mejora ante el objetivo propuesto.   |                                |                                |  |  |
| <b>B</b>   | Realiza las tareas cumpliendo con los requisitos de calidad, tiempo y dedicación requerida.   |                                |                                |  |  |
| <b>C</b>   | Cumple con los plazos de tiempo exigidos en la entrega de trabajos, pero no en la riqueza del trabajo   |                                |                                |  |  |
| <b>D</b>   | No cumple ni con los plazos ni con la dedicación exigida del trabajo  |                                |                                |  |  |
|  | <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedar para dedicarse a otras actividades.</li> <li>-Atiende gustosamente las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados.</li> <li>-Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se demora en la entrega de sus trabajos, además, son muy pobres y no llegan al mínimo requerido.</li> <li>-No programa sus tareas para terminar cumpliendo el plazo.</li> <li>-Se conforma con los resultados logrados, no percibe la capacidad de mejorar en su trabajo.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedar para dedicarse a otras actividades.</li> <li>-Atiende gustosamente las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados.</li> <li>-Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se demora en la entrega de sus trabajos, además, son muy pobres y no llegan al mínimo requerido.</li> <li>-No programa sus tareas para terminar cumpliendo el plazo.</li> <li>-Se conforma con los resultados logrados, no percibe la capacidad de mejorar en su trabajo.</li> </ul> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>   | <b>Comportamiento Negativo</b>  |                                |                                |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedar para dedicarse a otras actividades.</li> <li>-Atiende gustosamente las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados.</li> <li>-Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se demora en la entrega de sus trabajos, además, son muy pobres y no llegan al mínimo requerido.</li> <li>-No programa sus tareas para terminar cumpliendo el plazo.</li> <li>-Se conforma con los resultados logrados, no percibe la capacidad de mejorar en su trabajo.</li> </ul>  |                                |                                |  |  |

**Tabla 22:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Responsabilidad

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia Específica 06 – Habilidad Analítica</b>   |  |                                |                                |  |   |
|--|--|--------------------------------|--------------------------------|--|---|
| Implica ser capaz de entender una situación de manera que pueda ser dividida y estructurada en diferentes pasos a seguir. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación y entenderlo como una secuencia de relaciones causas – efecto.  |  |                                |                                |  |   |
| <b>A</b>   | Realiza siempre un previo análisis de la situación, así como la identificación de posibles problemas y la recopilación de información para resolverlo.   |                                |                                |  |   |
| <b>B</b>   | Realiza un análisis de la información, la gestiona y trata de resolverla   |                                |                                |  |   |
| <b>C</b>   | Prevé un análisis de la información y de búsqueda de problema. Detecta posibles oportunidades para optimizar la situación, pero no lo hace.  |                                |                                |  |   |
| <b>D</b>   | No realiza ningún tipo de análisis ni de resolución de problemas de la situación, se limita a lo expuesto.   |                                |                                |  |   |
|  | <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Articula en diferentes partes sus tareas y se coordina con sus compañeros de forma en la que dicha división suponga un ahorro de tiempo y recursos.</li> <li>-Clasifica las variables que involucra a la situación o trabajo encargado, utilizando métodos gráficos y de síntesis para poder abordarlos.</li> <li>-Orienta el análisis que realiza utilizando las herramientas adecuadas para llegar al objetivo encomendado.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesita de un superior para poder juzgar y evaluar el tamaño o profundidad del trabajo que le ha sido encomendado.</li> <li>-Realiza sus trabajos de forma genérica y simple, no entra en detalles.</li> <li>-No ofrece una visión de conjunto ni coordinación con sus compañeros para el ahorro y simplificación de procesos.</li> <li>-No identifica las diferentes variables que podemos encontrar en una situación.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Articula en diferentes partes sus tareas y se coordina con sus compañeros de forma en la que dicha división suponga un ahorro de tiempo y recursos.</li> <li>-Clasifica las variables que involucra a la situación o trabajo encargado, utilizando métodos gráficos y de síntesis para poder abordarlos.</li> <li>-Orienta el análisis que realiza utilizando las herramientas adecuadas para llegar al objetivo encomendado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesita de un superior para poder juzgar y evaluar el tamaño o profundidad del trabajo que le ha sido encomendado.</li> <li>-Realiza sus trabajos de forma genérica y simple, no entra en detalles.</li> <li>-No ofrece una visión de conjunto ni coordinación con sus compañeros para el ahorro y simplificación de procesos.</li> <li>-No identifica las diferentes variables que podemos encontrar en una situación.</li> </ul> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>   | <b>Comportamiento Negativo</b>   |                                |                                |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Articula en diferentes partes sus tareas y se coordina con sus compañeros de forma en la que dicha división suponga un ahorro de tiempo y recursos.</li> <li>-Clasifica las variables que involucra a la situación o trabajo encargado, utilizando métodos gráficos y de síntesis para poder abordarlos.</li> <li>-Orienta el análisis que realiza utilizando las herramientas adecuadas para llegar al objetivo encomendado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesita de un superior para poder juzgar y evaluar el tamaño o profundidad del trabajo que le ha sido encomendado.</li> <li>-Realiza sus trabajos de forma genérica y simple, no entra en detalles.</li> <li>-No ofrece una visión de conjunto ni coordinación con sus compañeros para el ahorro y simplificación de procesos.</li> <li>-No identifica las diferentes variables que podemos encontrar en una situación.</li> </ul>  |                                |                                |  |   |

**Tabla 23:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Habilidad Analítica

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia Específica 07 – Delegación</b>  |  |                                |                                |  |   |
|--|--|--------------------------------|--------------------------------|--|---|
| Hace referencia a una técnica por medio de la cual, un individuo o titular cede una de sus competencias a otra persona o departamento similar o de menor rango para que esta la realice, pero siempre bajo la tutela y responsabilidad del titular.  |  |                                |                                |  |   |
| <b>A</b>   | Se comunica con todos los órganos y departamentos de la entidad, cede ciertas competencias para evitar el solapamiento y acumulación del trabajo.  |                                |                                |  |   |
| <b>B</b>   | Cede aquellas competencias que se le solapan o suponen un sobreesfuerzo de trabajo sin previo aviso o consenso con la unidad a la que se la ha cedido.   |                                |                                |  |   |
| <b>C</b>   | No cede sus competencias, asume la acumulación de trabajo y asume todo su trabajo para él.   |                                |                                |  |   |
| <b>D</b>   | No es competente para delegar, en todo caso, será objeto de que se le deleguen competencias.   |                                |                                |  |   |
|  | <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene confianza con los miembros de la organización, cede sus competencias sin preocupación o prejuicio hacia los demás, confía en las plenas capacidades de sus compañeros.</li> <li>-Asume su alto nivel de carga de trabajo y se comunica y reflexiona con sus compañeros de trabajo para así delegar y mantener un buen ambiente.</li> <li>-Enriquece a los suyos dotándolos de tareas más importantes.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No muestra el estado o situación de carga de trabajo con el resto de sus compañeros de la organización.</li> <li>-Se muestra desconfiado cuando cede competencias, ya que no considera que se vayan a realizar de forma óptima.</li> <li>-No asume que le falta tiempo para abarcar todo lo que su puesto de trabajo supone.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene confianza con los miembros de la organización, cede sus competencias sin preocupación o prejuicio hacia los demás, confía en las plenas capacidades de sus compañeros.</li> <li>-Asume su alto nivel de carga de trabajo y se comunica y reflexiona con sus compañeros de trabajo para así delegar y mantener un buen ambiente.</li> <li>-Enriquece a los suyos dotándolos de tareas más importantes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No muestra el estado o situación de carga de trabajo con el resto de sus compañeros de la organización.</li> <li>-Se muestra desconfiado cuando cede competencias, ya que no considera que se vayan a realizar de forma óptima.</li> <li>-No asume que le falta tiempo para abarcar todo lo que su puesto de trabajo supone.</li> </ul> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>   | <b>Comportamiento Negativo</b>   |                                |                                |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene confianza con los miembros de la organización, cede sus competencias sin preocupación o prejuicio hacia los demás, confía en las plenas capacidades de sus compañeros.</li> <li>-Asume su alto nivel de carga de trabajo y se comunica y reflexiona con sus compañeros de trabajo para así delegar y mantener un buen ambiente.</li> <li>-Enriquece a los suyos dotándolos de tareas más importantes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No muestra el estado o situación de carga de trabajo con el resto de sus compañeros de la organización.</li> <li>-Se muestra desconfiado cuando cede competencias, ya que no considera que se vayan a realizar de forma óptima.</li> <li>-No asume que le falta tiempo para abarcar todo lo que su puesto de trabajo supone.</li> </ul>  |                                |                                |  |   |

**Tabla 24:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Delegación

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia Específica 08 – Tolerancia a la Presión</b>  |  |                                |                                |   |  |
|---|--|--------------------------------|--------------------------------|---|--|
| Hace referencia a la capacidad que tiene un individuo de actuar con firmeza ante situaciones de desacuerdo, oposición, diversidad y falta de tiempo. Es más, es la habilidad de responder con un alto grado de desempeño ante situaciones forzosas.   |  |                                |                                |   |  |
| <b>A</b>  | Consigue los objetivos previstos en situaciones incómodas, singulares o faltas de tiempo, prioriza cumplir con los objetivos del equipo antes que los objetivos personales.  |                                |                                |   |  |
| <b>B</b>  | Muestra resistencia y disconformidad en el momento de abordar situaciones inusuales, pero cumple con los objetivos del equipo.   |                                |                                |   |  |
| <b>C</b>  | Es capaz de cumplir con los objetivos en momento incómodos y de falta de tiempo, pero prefiere trabajar sólo que en equipo.  |                                |                                |   |  |
| <b>D</b>  | Se muestra desbordado emocionalmente y falto de ritmo ante estas situaciones, no es capaz de cumplir con los objetivos.  |                                |                                |   |  |
|   | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #a6c9ec; width: 50%;"><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th style="background-color: #a6c9ec; width: 50%;"><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando existen problemas y obstáculos.</li> <li>-Destaca por su profesionalidad, sin exteriorizar desbordes emocionales en épocas de trabajo de mayor esfuerzo y dedicación.</li> <li>-Mantiene su predisposición en situaciones de alta exigencia.</li> <li>-Transmite confianza y tranquilidad.</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actúa con notable ineficiencia ante situaciones adversas y dificultosas.</li> <li>-Es desorganizado, entorpece el trabajo y se siente acorralado.</li> <li>-Transmite emociones negativas y no ayuda al correcto desarrollo grupal en situaciones límite.</li> <li>-Es inflexible en el momento de aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando existen problemas y obstáculos.</li> <li>-Destaca por su profesionalidad, sin exteriorizar desbordes emocionales en épocas de trabajo de mayor esfuerzo y dedicación.</li> <li>-Mantiene su predisposición en situaciones de alta exigencia.</li> <li>-Transmite confianza y tranquilidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actúa con notable ineficiencia ante situaciones adversas y dificultosas.</li> <li>-Es desorganizado, entorpece el trabajo y se siente acorralado.</li> <li>-Transmite emociones negativas y no ayuda al correcto desarrollo grupal en situaciones límite.</li> <li>-Es inflexible en el momento de aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo.</li> </ul> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>  | <b>Comportamiento Negativo</b>   |                                |                                |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Resuelve eficientemente sus tareas aun cuando existen problemas y obstáculos.</li> <li>-Destaca por su profesionalidad, sin exteriorizar desbordes emocionales en épocas de trabajo de mayor esfuerzo y dedicación.</li> <li>-Mantiene su predisposición en situaciones de alta exigencia.</li> <li>-Transmite confianza y tranquilidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actúa con notable ineficiencia ante situaciones adversas y dificultosas.</li> <li>-Es desorganizado, entorpece el trabajo y se siente acorralado.</li> <li>-Transmite emociones negativas y no ayuda al correcto desarrollo grupal en situaciones límite.</li> <li>-Es inflexible en el momento de aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo.</li> </ul>   |                                |                                |   |  |

**Tabla 25:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Tolerancia a la Presión

**Fuente:** Elaboración propia

| <b>Competencia Específica 09 – Perseverancia</b>  |  |                                |                                |   |  |
|---|--|--------------------------------|--------------------------------|---|--|
| Hace referencia al sentimiento de firmeza y constancia en la realización de acciones y procesos de manera estable y continua hasta lograr el objetivo fijado. Conocido como el acto permanente de esfuerzo y buenas prácticas.  |  |                                |                                |   |  |
| <b>A</b>  | Insiste, indaga y rectifica hasta lograr los propósitos independientemente de la dificultad o complejidad del mismo, muestra un trabajo con criterio y conocimiento.   |                                |                                |   |  |
| <b>B</b>  | Consigue y completa todos los objetivos, tareas y trabajos que le son encomendados con calidad, aunque no respeta el espacio temporal de entrega.  |                                |                                |   |  |
| <b>C</b>  | Realiza todos y cada una de las acciones de las que se hace cargo, pero están faltas de profundidad y calidad.   |                                |                                |   |  |
| <b>D</b>  | Renuncia a cualquier tarea en cuanto encuentra algún obstáculo y dificultad, no muestra interés en demostrar ni su experiencia ni sus conocimientos adquiridos.  |                                |                                |   |  |
|   | <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Es metódico, sistemático y organizado, mantiene sus propuestas hasta que obtiene el resultado esperado.</li> <li>-Ejecuta sus tareas con cuidado, con una alta calidad, precisión y fundamentación.</li> <li>-Trabaja hasta el final, a pesar de que los resultados a priori resulten negativos.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se desmoraliza y cede ante los obstáculos y la dificultad.</li> <li>-Carece de personalidad, recula ante comentarios negativos o correctivos, adoptando rápidamente otro punto de vista, para así no recibir críticas, por interés no por el aprendizaje.</li> <li>-Se esfuerza poco por conseguir los objetivos esperados.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Es metódico, sistemático y organizado, mantiene sus propuestas hasta que obtiene el resultado esperado.</li> <li>-Ejecuta sus tareas con cuidado, con una alta calidad, precisión y fundamentación.</li> <li>-Trabaja hasta el final, a pesar de que los resultados a priori resulten negativos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se desmoraliza y cede ante los obstáculos y la dificultad.</li> <li>-Carece de personalidad, recula ante comentarios negativos o correctivos, adoptando rápidamente otro punto de vista, para así no recibir críticas, por interés no por el aprendizaje.</li> <li>-Se esfuerza poco por conseguir los objetivos esperados.</li> </ul> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>  | <b>Comportamiento Negativo</b>   |                                |                                |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Es metódico, sistemático y organizado, mantiene sus propuestas hasta que obtiene el resultado esperado.</li> <li>-Ejecuta sus tareas con cuidado, con una alta calidad, precisión y fundamentación.</li> <li>-Trabaja hasta el final, a pesar de que los resultados a priori resulten negativos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se desmoraliza y cede ante los obstáculos y la dificultad.</li> <li>-Carece de personalidad, recula ante comentarios negativos o correctivos, adoptando rápidamente otro punto de vista, para así no recibir críticas, por interés no por el aprendizaje.</li> <li>-Se esfuerza poco por conseguir los objetivos esperados.</li> </ul>   |                                |                                |   |  |

**Tabla 26:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Perseverancia

**Fuente:** Elaboración propia



| <b>Competencia Específica 10 – Uso y aprendizaje de las TIC’s</b>  |   |                                |                                |  |  |
|--|---|--------------------------------|--------------------------------|--|--|
| Capacidad que tiene un individuo de actuar y adaptarse a los avances tecnológicos en el desarrollo de su puesto de trabajo ya sea por generación propia o aportada. Dominio del entorno ofimático dentro de su ámbito de trabajo.  |   |                                |                                |  |  |
| <b>A</b>   | Explota y saca el máximo rendimiento a las TIC’s dentro de su organización, con ello ahorra y simplifica procesos y trámites.   |                                |                                |  |  |
| <b>B</b>   | Utiliza las TIC’s en el desarrollo de su trabajo, pero las usa y aprendió por obligación o estímulo y no voluntariamente.   |                                |                                |  |  |
| <b>C</b>   | Utiliza las TIC’s, pero en cuanto tiene la oportunidad vuelve al papel y no se desenvuelve cómodamente a nivel ofimático  |                                |                                |  |  |
| <b>D</b>   | No utiliza las TIC’s, abusa del papel.  |                                |                                |  |  |
|  | <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Comportamiento Positivo</b></th> <th><b>Comportamiento Negativo</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se interesa por aprender, cree que las TIC’s facilitarán el desarrollo de su trabajo.</li> <li>-Busca con los medios ofimáticos adquiridos, qué ventajas o soluciones puede ofrecer a la entidad en la que trabaja.</li> <li>-Utiliza las TIC’s para aumentar su productividad y el valor añadido que supone para la organización</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se conforma con el aprendizaje y los considera un conocimiento más, no pretende ni busca una alternativa u optimización del trabajo.</li> <li>-Trata de evitar el uso de las TIC’s, considera que su trabajo ya es suficientemente rentable de esa manera y no prevé su implementación.</li> <li>-No se interesado por aprender el uso de las TIC’s, simplemente las ha aprendido porque son requisito indispensable al menos conocerlas.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | <b>Comportamiento Positivo</b> | <b>Comportamiento Negativo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se interesa por aprender, cree que las TIC’s facilitarán el desarrollo de su trabajo.</li> <li>-Busca con los medios ofimáticos adquiridos, qué ventajas o soluciones puede ofrecer a la entidad en la que trabaja.</li> <li>-Utiliza las TIC’s para aumentar su productividad y el valor añadido que supone para la organización</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se conforma con el aprendizaje y los considera un conocimiento más, no pretende ni busca una alternativa u optimización del trabajo.</li> <li>-Trata de evitar el uso de las TIC’s, considera que su trabajo ya es suficientemente rentable de esa manera y no prevé su implementación.</li> <li>-No se interesado por aprender el uso de las TIC’s, simplemente las ha aprendido porque son requisito indispensable al menos conocerlas.</li> </ul> |
| <b>Comportamiento Positivo</b>   | <b>Comportamiento Negativo</b>  |                                |                                |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se interesa por aprender, cree que las TIC’s facilitarán el desarrollo de su trabajo.</li> <li>-Busca con los medios ofimáticos adquiridos, qué ventajas o soluciones puede ofrecer a la entidad en la que trabaja.</li> <li>-Utiliza las TIC’s para aumentar su productividad y el valor añadido que supone para la organización</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se conforma con el aprendizaje y los considera un conocimiento más, no pretende ni busca una alternativa u optimización del trabajo.</li> <li>-Trata de evitar el uso de las TIC’s, considera que su trabajo ya es suficientemente rentable de esa manera y no prevé su implementación.</li> <li>-No se interesado por aprender el uso de las TIC’s, simplemente las ha aprendido porque son requisito indispensable al menos conocerlas.</li> </ul>  |                                |                                |  |  |

**Tabla 27:** Descripción, niveles y comportamientos de la competencia específica Uso y Aprendizaje de las TIC’s

**Fuente:** Elaboración propia

## 5.2. Resultados obtenidos del Análisis y Descripción de Puestos Tipo

El Análisis y Descripción de Puestos Tipo refleja en un documento la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización. Para su elaboración se seguirán las etapas expuestas en el capítulo de metodología.

Como se ha expuesto, para la elaboración del Análisis y Descripción de Puestos Tipo se realizará una entrevista, entendiendo ésta como un proceso de recopilación de información a partir de preguntas de respuesta abierta. Con la entrevista se pretende encaminar y guiar al personal objeto de estudio para que se ciña a contestar lo que se pregunte. Para evitar la sobreinformación, ésta se filtrará a partir de palabras clave. Este proceso permitirá conocer las responsabilidades, tareas, condiciones ambientales del puesto de trabajo, así como los conocimientos y requisitos de desempeño específico.

En este caso, se pretende realizar un análisis y descripción funcional del Área de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil y de esta manera, conseguir una descripción del puesto que tengan como razón última la creación de un Perfil Competencial. A continuación, se muestran los puestos a analizar:

| Área de Secretaría                        | Área de Intervención                      |
|---|---|
| Secretaria – PT01AS                       | Técnico Medio de Gestión – PT01AI         |
| Administrativo - Tipo 1 – PT02AS          | Administrativo - Tipo 1 – PTO2AI          |
| Auxiliar Administrativo - Tipo 1 – PT03AS | Administrativo - Tipo 2 – PT03AI          |
| Auxiliar Administrativo - Tipo 2 – PT04AS | Auxiliar Administrativo - Tipo 1 – PT04AI |
|   | Auxiliar Administrativo - Tipo 2 – PT05AI |

**Tabla 28:** Puestos seleccionados para el Análisis y Descripción de Puesto Tipo

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se muestra el DPT completado por cada uno de los miembros seleccionados del Área de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b><u>PUESTO ANALIZADO</u></b>                |  |
|---|--|
| Nombre del Puesto                             | Secretaria – PT01AS  |
| Grupo - Subgrupo                              | Grupo A. Subgrupo A1   |
| Tipo de Organización                          | Administración Pública   |
| Área  | Secretaría   |
| Recibe órdenes de                             | Alcalde  |
| Da órdenes a                                  | Puestos de trabajo inferiores jerárquicamente en su área: PT02AS, PT03AS y PT04A   |
| <b><u>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</u></b> |  |
| Misión o finalidad del puesto                 | Tiene por objeto la gestión desde inicio hasta la finalización de los expedientes de contratación del Sector Público y que todos los procesos se realizan conforme la legalidad y fe pública   |
| Procesos (tareas)                             | <p><b><u>-Gestión:</u></b> Gestiona todo tipo de expedientes de contratación ya sean contratos menores, procedimientos negociados sin publicidad, así como de los distintos tipos de contratación, como suministro, servicios, contratos mixtos, desde el principio hasta el final. Su ámbito de actuación es tanto interno como externo afectando al municipio a los empresarios</p> <p><b><u>-Otros:</u></b> Prepara los expedientes para su remisión al juzgado y mantiene la base de datos de los contratos. Delega la firma de secretaria para la gestión ordinaria</p> |
| <b><u>REQUISITOS DEL PUESTO</u></b>           |  |
| Formación                                     | Título Universitario o Licenciado  |
| Requerimiento físico                          | No requiere ningún tipo de condición física, más bien, mental  |
| Experiencia                                   | No se requiere experiencia   |
| <b><u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u></b>      |  |
| Sobre materiales                              | Responsable sobre el buen trato y correcto orden de los expedientes de contratación  |
| Sobre recursos humanos                        | Planificar, dirigir y controlar los empleados públicos a su cargo o del área   |

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

|   |   |
|---|---|
| Impacto de los errores                    | Efecto negativo en la gestión y funcionamiento del Ayuntamiento   |
| <b>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</b> |   |
| Esfuerzo físico y mental                  | No supone ningún desgaste físico, se considera esfuerzo mental debido a la responsabilidad del cargo, así como el ejercicio de su jornada laboral frente al ordenador |
| Ambiente de trabajo                       | Despacho donde lidera y desarrolla las actividades dentro de su Área  |
| Riesgo                                    | No existe riesgo alguno   |

**Tabla 29:** ADPT del puesto de secretaria del Área de Secretaría – PT01AS

**Fuente:** Elaboración propia

| <b><u>PUESTO ANALIZADO</u></b>                |  |
|---|--|
| Perfil y Puesto.                              | Administrativo – PT02AS  |
| Grupo - Subgrupo                              | Grupo C. Subgrupo C1   |
| Tipo de Organización                          | Administración Pública   |
| Área  | Secretaría   |
| Recibe órdenes de                             | Secretaria   |
| Da órdenes a                                  | Personal jerárquicamente inferior: PT03AS y PT04AS   |
| <b><u>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</u></b> |  |
| Misión o finalidad del puesto                 | Tiene por objeto la defensa del ciudadano y la representación del ayuntamiento, además colaborará con la Oficina Municipal de Información al Consumidor y la Junta de Gobierno Local   |
| Procesos (tareas)                             | <p><u>-Junta de Gobierno Local:</u> Responsable de su convocatoria y notificación, desarrolla la edición de acuerdos, actas y notificaciones. Además, realiza el envío y registro telemático y lo comunica tanto a nivel interno como externo</p> <p><u>-Responsabilidad Patrimonial:</u> Encargado de la apertura de expedientes en la Administración Electrónica incluyendo su seguimiento, trámites, plazos, entre otros. De la misma manera, prepara informes y acuerdos y controla los documentos y archivos del expediente</p> <p><u>-Siniestros Propios y de Terceros:</u> Tarea compartida con otro funcionario, encargado del inicio, seguimiento y tramitación del expediente</p> <p><u>-Juzgados y Contenciosos:</u> Competente en la iniciación del expediente por medio de la Administración Electrónica, así como su seguimiento, plazos, recopilación y envío</p> <p><u>-Oficina Municipal de Información al Consumidor:</u> Responsable de la mediación y gestión con empresas reclamadas y otras Administraciones</p> |

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b><u>REQUISITOS DEL PUESTO</u></b>              |  |
|--|--|
| Formación  | Título de Bachiller o Técnico  |
| Requerimiento físico                             | No supone ningún tipo de condición física, más bien, mental  |
| Experiencia                                      | No se requiere experiencia   |
| <b><u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u></b>         |  |
| Sobre materiales                                 | Responsabilidad sobre el material de oficina y ofimático a su servicio   |
| Sobre recursos humanos                           | Asesora y colabora con el personal a la par con ella y con el que esté a su cargo o sea inferior                 |
| Impacto de los errores                           | Disminución de la eficacia de los actos del Ayuntamiento, mayor satisfacción ciudadana, aumento de la burocracia |
| <b><u>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</u></b> |  |
| Esfuerzo físico y mental                         | No supone ningún riesgo físico, sólo mental  |
| Ambiente de trabajo                              | Despacho de Secretaría donde ejerce sus tareas junto con una compañera   |
| Riesgo   | No supone riesgo alguno.   |

**Tabla 30:** ADPT del administrativo del Área de Secretaría – PT02AS

**Fuente:** Elaboración propia

| <b><u>PUESTO ANALIZADO</u></b>                   |  |
|--|--|
| Perfil y Puesto.                                 | Auxiliar Administrativo Tipo 1 – PT03AS  |
| Grupo - Subgrupo                                 | Grupo C. Subgrupo C2   |
| Tipo de Organización                             | Administración Pública   |
| Área   | Secretaría   |
| Recibe órdenes de                                | Secretaria y superiores del área   |
| Da órdenes a                                     | Nadie  |
| <b><u>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</u></b>    |  |
| Misión o finalidad del puesto                    | El puesto estará dirigido principalmente a la absoluta gestión y control del pleno, residualmente auxiliará a sus compañeros   |
| Procesos (tareas)                                | - <u>Pleno</u> : Prepara los libros de resoluciones y de pleno. Lo convoca y transcribe las actas, prepara certificados de acuerdos plenarios y remite acuerdos y mociones del Pleno a las distintas administraciones públicas<br><br>- <u>Otros</u> : Tareas que le son delegadas |
| <b><u>REQUISITOS DEL PUESTO</u></b>              |  |
| Formación  | Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria   |
| Requerimiento físico                             | No supone ningún tipo de condición física, más bien, mental  |
| Experiencia                                      | No se requiere experiencia   |
| <b><u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u></b>         |  |
| Sobre materiales                                 | Responsabilidad sobre el material de oficina y ofimático a su servicio   |
| Sobre recursos humanos                           | Asesora y colabora con el personal a la par con ella y con el que esté a su cargo o sea inferior   |
| Impacto de los errores                           | Disminución de la eficacia de los actos del Ayuntamiento, mayor satisfacción ciudadana, aumento de la burocracia   |
| <b><u>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</u></b> |  |
| Esfuerzo físico y mental                         | No supone ningún riesgo físico, sólo mental  |
| Ambiente de trabajo                              | Despacho de Secretaría donde ejerce sus tareas junto con una compañera   |

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

|        |                         |
|--------|-------------------------|
| Riesgo | No supone riesgo alguno |
|--------|-------------------------|

**Tabla 31:** ADPT del auxiliar administrativo tipo 1 del Área de Secretaría – PT03AS

**Fuente:** Elaboración propia

| <b><u>PUESTO ANALIZADO</u></b>                |   |
|---|---|
| Perfil y Puesto.                              | Auxiliar Administrativo Tipo 2 – PT04AS   |
| Grupo – Subgrupo                              | Grupo C. Subgrupo C2  |
| Tipo de Organización                          | Administración Pública  |
| Área  | Secretaría  |
| Recibe órdenes de                             | Secretaria y superiores del área  |
| Da órdenes a                                  | Nadie   |
| <b><u>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</u></b> |   |
| Misión o finalidad del puesto                 | Un puesto dirigido a auxiliar las tareas de la secretaria desarrolla actividades relacionadas con todo tipo de expedientes y se encarga de gestionar procesos a nivel interno   |
| Procesos (tareas)                             | <p><u>-Elabora y Gestiona:</u> Los procesos selectivos, el expediente de plantilla de personal y de oferta de empleo público. También competente en solicitudes y autorizaciones de Comisiones de servicios del personal del Ayuntamiento y de los expedientes de Régimen Disciplinario del personal. Gestiona los expedientes de constitución municipal</p> <p><u>-Controla:</u> La activación y desactivación de los ejercicios de la plataforma, las licencias sobre animales potencialmente peligrosos, valida cursos de la Diputación de Valencia</p> <p><u>-Otros:</u> Convoca la Mesa General de Negociación conjunta del Ayuntamiento, envía publicaciones al BOP, DOGB y BOE</p> |
| <b><u>REQUISITOS DEL PUESTO</u></b>           |   |
| Formación                                     | Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria  |
| Requerimiento físico                          | No supone ningún tipo de condición física, más bien, mental   |
| Experiencia                                   | No se requiere experiencia  |



Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>         |  |
|---|--|
| Sobre materiales                          | Responsabilidad sobre el material de oficina y ofimático a su servicio   |
| Sobre recursos humanos                    | Asesora y colabora con el personal a la par con ella y con el que esté a su cargo o sea inferior                 |
| Impacto de los errores                    | Disminución de la eficacia de los actos del Ayuntamiento, mayor satisfacción ciudadana, aumento de la burocracia |
| <b>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</b> |  |
| Esfuerzo físico y mental                  | No supone ningún riesgo físico, sólo mental  |
| Ambiente de trabajo                       | Despacho de Secretaría donde ejerce sus tareas junto con una compañera   |
| Riesgo                                    | No supone riesgo alguno  |

**Tabla 32:** ADPT del auxiliar administrativo tipo 2 del Área de Secretaría – PTAS04

**Fuente:** Elaboración propia

| <b><u>PUESTO ANALIZADO</u></b>                |  |
|---|--|
| Perfil y Puesto.                              | Técnico Medio de Gestión – PT01AI  |
| Grupo – Subgrupo                              | Grupo A. Subgrupo A2   |
| Tipo de Organización                          | Administración Pública   |
| Área  | Intervención   |
| Recibe órdenes de                             | Interventor  |
| Da órdenes a                                  | Puestos de trabajo inferiores jerárquicamente al mismo: PT02AI, PT03AI, PT04AI y PT05AI  |
| <b><u>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</u></b> |  |
| Misión o finalidad del puesto                 | Desempeña funciones íntimamente relacionadas con todos los impuestos, además colabora para la gestión de nóminas y liquidaciones tributarias   |
| Procesos (tareas)                             | <p><u>-Liquidaciones:</u> Encargada de preparar las resoluciones de aprobación de liquidaciones tributarias y de las listas cobratorias de tributos</p> <p><u>-Informes:</u> Realiza informes sobre solicitudes de aplazamiento o fraccionamiento y planes de pago, sobre solicitudes de exención del Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica y sobre prorrateo de impuestos</p> <p><u>-Procesos Electrónicos:</u> Responsable de la resolución de procesos de devolución de ingresos indebidos, bonificación del Impuesto sobre Bienes Inmuebles e familiar numerosas, bajas y altas de tasas urbana, alteraciones de tasas e impuestos y de recursos de reposición contra liquidaciones tributarias</p> <p><u>-Nóminas:</u> Colabora con la preparación de la nómina mensual, aprueba anticipos de la nómina y se encarga del reconocimiento de antigüedad a efectos de trienios</p> |

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

|  |  |
|--|--|
|  | - <u>Ordenanzas y Presupuesto</u> : Prepara expedientes de modificación de ordenanzas fiscales y elabora informes de costes de los servicios. Colabora en la elaboración del presupuesto de ingresos |
| <b><u>REQUISITOS DEL PUESTO</u></b>              |  |
| Formación  | Título Universitario o Licenciado  |
| Requerimiento físico                             | No supone ningún tipo de condición física, más bien, mental  |
| Experiencia                                      | No se requiere experiencia   |
| <b><u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u></b>         |  |
| Sobre materiales                                 | Orden y control de los actos contables diarios   |
| Sobre recursos humanos                           | Asesora y colabora con el personal a la par con ella y con el que esté a su cargo o sea inferior   |
| Impacto de los errores                           | Disminución de la eficacia de los actos del Ayuntamiento y posible pérdida económica   |
| <b><u>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</u></b> |  |
| Esfuerzo físico y mental                         | No supone ningún riesgo físico, simplemente el asociado a trabajar bajo presión y frente a una pantalla, es decir, el mental   |
| Ambiente de trabajo                              | Despacho de intervención donde ejerce sus tareas junto con una compañera   |
| Riesgo   | No supone riesgo alguno  |

**Tabla 33:** ADPT del técnico medio de gestión del Área de Intervención – PT01AI

**Fuente:** Elaboración propia

| <b><u>PUESTO ANALIZADO</u></b>                |   |
|---|---|
| Perfil y Puesto.                              | Administrativo tipo 1 – PT02AI  |
| Grupo – Subgrupo                              | Grupo C. Subgrupo C1  |
| Tipo de Organización                          | Administración Pública  |
| Área  | Intervención  |
| Recibe órdenes de                             | Técnico Medio de Gestión o persona a cargo  |
| Da órdenes a                                  | Personal jerárquicamente inferior: PT04AI y PT05AI  |
| <b><u>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</u></b> |   |
| Misión o finalidad del puesto                 | Responsable de la unidad de contabilidad y de la recepción de facturas que afecten al ayuntamiento, así como el envío posterior a los entes institucionales correspondiente   |
| Procesos (tareas)                             | <p><b>-Facturas:</b> Recibe facturas que han entrado en la Oficina de Atención al Ciudadano, de la plataforma del Ministerio y registra las facturas en el programa de contabilidad</p> <p><b>-Contabilizar:</b> Contabiliza los pagos a justificar, documentos contables de pagos varios en programa contable, nóminas y la orden de pago de las facturas en contabilidad una vez firmado el decreto</p> <p><b>-Realiza:</b> Encargada de hacer retenciones de crédito de las facturas en la partida correspondiente y hacer decretos de aprobación de las facturas correctamente visadas en el portal del funcionario</p> <p><b>-Otros:</b> Envía los datos de las Cuentas Generales de cada ejercicio a la Sindicatura de cuentas, anota el estado en que están las facturas en la plataforma del Ministerio y envía anualmente el modelo 347 de la Agencia Tributaria por su plataforma</p> |
| <b><u>REQUISITOS DEL PUESTO</u></b>           |   |
| Formación                                     | Título de Bachiller o Técnico   |
| Requerimiento físico                          | No supone ningún tipo de condición física, más bien, mental   |
| Experiencia                                   | No se requiere experiencia  |

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>         |  |
|---|--|
| Sobre materiales                          | Responsabilidad sobre el material de oficina y ofimático a su servicio                           |
| Sobre recursos humanos                    | Asesora y colabora con el personal a la par con ella y con el que esté a su cargo o sea inferior |
| Impacto de los errores                    | Disminución de la eficacia de los actos del Ayuntamiento y posible pérdida económica             |
| <b>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</b> |  |
| Esfuerzo físico y mental                  | No supone ningún riesgo físico, sólo mental  |
| Ambiente de trabajo                       | Despacho de intervención donde ejerce sus tareas junto con una compañera                         |
| Riesgo                                    | No supone riesgo alguno  |

**Tabla 34:** ADPT del administrativo tipo 1 del Área de Intervención – PT02AI

**Fuente:** Elaboración propia

| <b><u>PUESTO ANALIZADO</u></b>                |   |
|---|---|
| Perfil y Puesto.                              | Administrativo tipo 2 – PT03AI  |
| Grupo – Subgrupo                              | Grupo C. Subgrupo C1  |
| Tipo de Organización                          | Administración Pública  |
| Área  | Intervención  |
| Recibe órdenes de                             | Técnico Medio de Gestión o persona a cargo  |
| Da órdenes a                                  | Personal jerárquicamente inferior: PT04AI y PT05AI  |
| <b><u>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</u></b> |   |
| Misión o finalidad del puesto                 | Realiza labores de contabilización y gestiona los expedientes de tributos y controla vencimientos y préstamos   |
| Procesos (tareas)                             | <p><b>-Contabiliza:</b> Los ingresos de las subvenciones concedidas, también con carácter quincenal los ingresos de los recibos liquidados, los pagos realizados</p> <p><b>-Tributos:</b> Trimestral y anualmente declaración del IVA, mensualmente la declaración del IRPF. Elabora el calendario y presupuesto de tesorería y genera trimestralmente los informes de morosidad y el periodo medio de pago</p> <p><b>-Gestiona:</b> Los expedientes de compensación de tributos, de cesión de créditos y las devoluciones del prorrateo del Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica</p> <p><b>-Otros:</b> Consulta saldos y movimientos de las cuentas bancarias, controla mensualmente los préstamos y controla el vencimiento de los padrones para su cobro en vía ejecutiva</p> |
| <b><u>REQUISITOS DEL PUESTO</u></b>           |   |
| Formación                                     | Título de Bachiller o Técnico   |
| Requerimiento físico                          | No supone ningún tipo de condición física, más bien, mental   |
| Experiencia                                   | No se requiere experiencia  |

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>         |  |
|---|--|
| Sobre materiales                          | Responsabilidad sobre el material de oficina y ofimático a su servicio                           |
| Sobre recursos humanos                    | Asesora y colabora con el personal a la par con ella y con el que esté a su cargo o sea inferior |
| Impacto de los errores                    | Disminución de la eficacia de los actos del Ayuntamiento y posible pérdida económica             |
| <b>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</b> |  |
| Esfuerzo físico y mental                  | No supone ningún riesgo físico, sólo mental  |
| Ambiente de trabajo                       | Despacho de intervención donde ejerce sus tareas junto con una compañera                         |
| Riesgo                                    | No supone riesgo alguno  |

**Tabla 35:** ADPT del administrativo tipo 2 del Área de Intervención – PT03AI

**Fuente:** Elaboración propia

| <b><u>PUESTO ANALIZADO</u></b>                |   |
|---|---|
| Perfil y Puesto.                              | Auxiliar Administrativo tipo 1 – PT04AI   |
| Grupo – Subgrupo                              | Grupo C. Subgrupo C2  |
| Tipo de Organización                          | Administración Pública  |
| Área  | Intervención  |
| Recibe órdenes de                             | Técnico Medio de Gestión o equivalentes   |
| Da órdenes a                                  | Nadie   |
| <b><u>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</u></b> |   |
| Misión o finalidad del puesto                 | Se trata de un puesto de trabajo encargada de labores de tesorería, rentas e intervención, realizará actividades relacionadas con la contabilidad, punteos, fianzas   |
| Procesos (tareas)                             | <p><b><u>-Intervención:</u></b> Realiza punteo de bancos, efectúa la contabilidad de ingresos y pagos bancarios, préstamos, facturas domiciliarias, edictos y otros. Realiza el decreto de los pagos mensuales domiciliados, contabiliza, archiva los avales bancarios y, por último, es la encarga del punteo de talones bancarios y su contabilización</p> <p><b><u>-Tesorería:</u></b> Realiza los arqueos mensuales y las actas de arqueo de final del ejercicio a 31 de diciembre y en los ceses y tomas de posesión de las Corporaciones Locales. Solicita certificados de saldos bancarios a fechas de cierre</p> <p><b><u>-Rentas:</u></b> Realiza tareas de gestor en los procesos de fianzas y avales bancarios solicitando informes y gestionando y realizando la propuesta y el realizar el documento contable. Registra y envía a recaudación y catastro las escrituras que entran</p> |
| <b><u>REQUISITOS DEL PUESTO</u></b>           |   |
| Formación                                     | Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria  |
| Requerimiento físico                          | No supone ningún tipo de condición física, más bien, mental   |
| Experiencia                                   | No se requiere experiencia  |



Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>         |   |
|---|---|
| Sobre materiales                          | Responsabilidad sobre el material de oficina y ofimático a su servicio  |
| Sobre recursos humanos                    | Colabora y se coordina con el personal superior para el correcto funcionamiento de sus tareas y las que son delegadas |
| Impacto de los errores                    | Disminución de la eficacia de los actos del Ayuntamiento y posible pérdida económica                                  |
| <b>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</b> |   |
| Esfuerzo físico y mental                  | No supone ningún riesgo físico, sólo mental   |
| Ambiente de trabajo                       | Despacho de intervención donde ejerce sus tareas junto con una compañera  |
| Riesgo                                    | No supone riesgo alguno   |

**Tabla 36:** ADPT del auxiliar administrativo tipo 1 del Área de Intervención – PT04AI

**Fuente:** Elaboración propia

| <b><u>PUESTO ANALIZADO</u></b>                |  |
|---|--|
| Perfil y Puesto.                              | Auxiliar Administrativo tipo 2 – PT05AI  |
| Grupo – Subgrupo                              | Grupo C. Subgrupo C2   |
| Tipo de Organización                          | Administración Pública   |
| Área  | Intervención   |
| Recibe órdenes de                             | Técnico Medio de Gestión o equivalentes  |
| Da órdenes a                                  | Nadie  |
| <b><u>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</u></b> |  |
| Misión o finalidad del puesto                 | Tiene por objetivo el auxilio de los puestos de trabajo inmediatamente superiores, además se encarga de gestionar subvenciones y recibos impagados   |
| Procesos (tareas)                             | <p><u>-Gestión:</u> Encargada de las subvenciones a asociaciones locales y las diligencias de embargo de la Agencia Tributaria. También, del portafirmas, de las subvenciones de Xarxa de Llibres y de las compensaciones de oficio. Comunica recibos impagados</p> <p><u>-Atención:</u> Llamadas al departamento y conserjería y de los ciudadanos del municipio ocasionalmente</p> <p><u>-Otros:</u> Auxilia a compañeros de área para aliviar su carga de trabajo</p> |
| <b><u>REQUISITOS DEL PUESTO</u></b>           |  |
| Formación                                     | Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria   |
| Requerimiento físico                          | No supone ningún tipo de condición física, más bien, mental  |
| Experiencia                                   | No se requiere experiencia   |
| <b><u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u></b>      |  |
| Sobre materiales                              | Responsabilidad sobre el material de oficina y ofimático a su servicio   |
| Sobre recursos humanos                        | Colabora y se coordina con el personal superior para el correcto funcionamiento de sus tareas y las que son delegadas  |
| Impacto de los errores                        | Disminución de la eficacia de los actos del Ayuntamiento y posible pérdida económica   |

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b><u>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</u></b> |  |
|--|--|
| Esfuerzo físico y mental                         | No supone ningún riesgo físico, sólo mental                              |
| Ambiente de trabajo                              | Despacho de intervención donde ejerce sus tareas junto con una compañera |
| Riesgo   | No supone riesgo alguno  |

**Tabla 37:** ADPT del auxiliar administrativo tipo 2 del Área de Intervención – PT05AI

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.3. Resultados obtenidos para el Perfil Competencial

Tal y como se explicó en el apartado 3.3 y 4.3 el Perfil Competencial es un documento que resume las competencias que son requerimiento indispensable para la organización y para el puesto tipo sujeto a estudio.

De entre los 3 diferentes tipos de perfiles competenciales se ha decidido desarrollar únicamente el Perfil Básico, para su elaboración ha sido necesario la creación de un Diccionario de Competencias y del Análisis y Descripción de Puestos Tipo, con todo ello, se tendrá la capacidad para crear un perfil competencial consolidado de los 9 puestos tipo seleccionados.

El perfil competencial será un resumen de las competencias seleccionadas, éstas contarán con 4 niveles de exigencia de “A” hasta “D” con el criterio que refleja la **Tabla 5** Se añadirá una breve descripción del puesto fruto del Análisis y Descripción de Puestos Tipo. A continuación, se muestran los perfiles competenciales de los puestos analizados.

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b>Puesto: secretaria – PT01AS</b>  |          |                                       |          |
|---|----------|---------------------------------------|----------|
| <b>Breve Descripción del Puesto</b>   |          |                                       |          |
| Tiene por objeto la gestión desde inicio hasta la finalización de los expedientes de contratación del Sector Público y que todos los procesos se realizan conforma la legalidad y fe pública. |          |                                       |          |
| <b>Competencias Organizacionales</b>  |          |                                       |          |
| <b>Flexibilidad</b>   | <b>A</b> | <b>Orientación al Ciudadano</b>       | <b>B</b> |
| <b>Iniciativa</b>   | <b>B</b> | <b>Autocontrol</b>                    | <b>B</b> |
| <b>Calidad del Trabajo</b>  | <b>A</b> | <b>Orientación a Resultados</b>       | <b>A</b> |
| <b>Conciencia Organizacional</b>  | <b>A</b> | <b>Justicia</b>                       | <b>A</b> |
| <b>Compromiso</b>   | <b>A</b> | <b>Integridad</b>                     | <b>A</b> |
| <b>Competencias Específicas</b>   |          |                                       |          |
| <b>Liderazgo</b>  | <b>B</b> | <b>Trabajo de Equipo</b>              | <b>B</b> |
| <b>Comunicación</b>   | <b>A</b> | <b>Gestión de la Información</b>      | <b>A</b> |
| <b>Responsabilidad</b>  | <b>A</b> | <b>Habilidad Analítica</b>            | <b>B</b> |
| <b>Delegación</b>   | <b>A</b> | <b>Tolerancia a la Presión</b>        | <b>B</b> |
| <b>Perseverancia</b>  | <b>A</b> | <b>Uso y Aprendizaje de las TIC's</b> | <b>A</b> |

**Tabla 38:** Perfil competencial de la secretaria del Área de Secretaría

**Fuente:** Elaboración propia

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b>Puesto: Administrativo – PT02AS</b>  |          |                                       |          |
|---|----------|---------------------------------------|----------|
| <b>Breve Descripción del Puesto</b>   |          |                                       |          |
| Tiene por objeto la defensa del ciudadano y la representación del ayuntamiento, además colaborará con la Oficina Municipal de Información al Consumidor y la Junta de Gobierno Local. |          |                                       |          |
| <b>Competencias Organizacionales</b>  |          |                                       |          |
| <b>Flexibilidad</b>   | <b>A</b> | <b>Orientación al Ciudadano</b>       | <b>A</b> |
| <b>Iniciativa</b>   | <b>B</b> | <b>Autocontrol</b>                    | <b>B</b> |
| <b>Calidad del Trabajo</b>  | <b>B</b> | <b>Orientación a Resultados</b>       | <b>A</b> |
| <b>Conciencia Organizacional</b>  | <b>B</b> | <b>Justicia</b>                       | <b>B</b> |
| <b>Compromiso</b>   | <b>B</b> | <b>Integridad</b>                     | <b>B</b> |
| <b>Competencias Específicas</b>   |          |                                       |          |
| <b>Liderazgo</b>  | <b>C</b> | <b>Trabajo de Equipo</b>              | <b>B</b> |
| <b>Comunicación</b>   | <b>A</b> | <b>Gestión de la Información</b>      | <b>A</b> |
| <b>Responsabilidad</b>  | <b>B</b> | <b>Habilidad Analítica</b>            | <b>B</b> |
| <b>Delegación</b>   | <b>C</b> | <b>Tolerancia a la Presión</b>        | <b>A</b> |
| <b>Perseverancia</b>  | <b>A</b> | <b>Uso y Aprendizaje de las TIC's</b> | <b>A</b> |

**Tabla 39:** Perfil Competencial del administrativo del Área de Secretaría

**Fuente:** Elaboración propia

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b>Puesto: Auxiliar Administrativo tipo 1 – PT03AS</b>   |          |                                       |          |
|--|----------|---------------------------------------|----------|
| <b>Breve Descripción del Puesto</b>  |          |                                       |          |
| El puesto estará dirigido principalmente a la gestión y control del pleno, residualmente auxiliará a sus compañeros. |          |                                       |          |
| <b>Competencias Organizacionales</b>   |          |                                       |          |
| <b>Flexibilidad</b>  | <b>B</b> | <b>Orientación al Ciudadano</b>       | <b>A</b> |
| <b>Iniciativa</b>  | <b>C</b> | <b>Autocontrol</b>                    | <b>B</b> |
| <b>Calidad del Trabajo</b>   | <b>A</b> | <b>Orientación a Resultados</b>       | <b>B</b> |
| <b>Conciencia Organizacional</b>   | <b>B</b> | <b>Justicia</b>                       | <b>A</b> |
| <b>Compromiso</b>  | <b>B</b> | <b>Integridad</b>                     | <b>B</b> |
| <b>Competencias Específicas</b>  |          |                                       |          |
| <b>Liderazgo</b>   | <b>C</b> | <b>Trabajo de Equipo</b>              | <b>B</b> |
| <b>Comunicación</b>  | <b>A</b> | <b>Gestión de la Información</b>      | <b>A</b> |
| <b>Responsabilidad</b>   | <b>B</b> | <b>Habilidad Analítica</b>            | <b>B</b> |
| <b>Delegación</b>  | <b>D</b> | <b>Tolerancia a la Presión</b>        | <b>B</b> |
| <b>Perseverancia</b>   | <b>A</b> | <b>Uso y Aprendizaje de las TIC's</b> | <b>B</b> |

**Tabla 40:** Perfil Competencial del auxiliar administrativo tipo 1 del Área de Secretaría

**Fuente:** Elaboración propia

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b>Puesto: Auxiliar Administrativo tipo 2 – PT04AS</b>  |          |                                       |          |
|---|----------|---------------------------------------|----------|
| <b>Breve Descripción del Puesto</b>   |          |                                       |          |
| Un puesto dirigido a auxiliar las tareas de la secretaria desarrolla actividades relacionadas con todo tipo de expedientes y se encarga de gestionar procesos a nivel interno |          |                                       |          |
| <b>Competencias Organizacionales</b>  |          |                                       |          |
| <b>Flexibilidad</b>   | <b>A</b> | <b>Orientación al Ciudadano</b>       | <b>A</b> |
| <b>Iniciativa</b>   | <b>B</b> | <b>Autocontrol</b>                    | <b>A</b> |
| <b>Calidad del Trabajo</b>  | <b>B</b> | <b>Orientación a Resultados</b>       | <b>A</b> |
| <b>Conciencia Organizacional</b>  | <b>B</b> | <b>Justicia</b>                       | <b>B</b> |
| <b>Compromiso</b>   | <b>B</b> | <b>Integridad</b>                     | <b>B</b> |
| <b>Competencias Específicas</b>   |          |                                       |          |
| <b>Liderazgo</b>  | <b>C</b> | <b>Trabajo de Equipo</b>              | <b>B</b> |
| <b>Comunicación</b>   | <b>A</b> | <b>Gestión de la Información</b>      | <b>A</b> |
| <b>Responsabilidad</b>  | <b>A</b> | <b>Habilidad Analítica</b>            | <b>B</b> |
| <b>Delegación</b>   | <b>D</b> | <b>Tolerancia a la Presión</b>        | <b>A</b> |
| <b>Perseverancia</b>  | <b>A</b> | <b>Uso y Aprendizaje de las TIC's</b> | <b>A</b> |

**Tabla 41:** Perfil Competencial del auxiliar administrativo tipo 2 del Área de Secretaría

**Fuente:** Elaboración propia



Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b>Puesto: Técnico Medio de Gestión – PT01AI</b>  |          |                                       |          |
|---|----------|---------------------------------------|----------|
| <b>Breve Descripción del Puesto</b>   |          |                                       |          |
| Desempeña funciones íntimamente relacionadas con todos los impuestos, además colabora para la gestión de nóminas y liquidaciones tributarias. |          |                                       |          |
| <b>Competencias Organizacionales</b>  |          |                                       |          |
| <b>Flexibilidad</b>   | <b>A</b> | <b>Orientación al Ciudadano</b>       | <b>B</b> |
| <b>Iniciativa</b>   | <b>B</b> | <b>Autocontrol</b>                    | <b>A</b> |
| <b>Calidad del Trabajo</b>  | <b>A</b> | <b>Orientación a Resultados</b>       | <b>A</b> |
| <b>Conciencia Organizacional</b>  | <b>B</b> | <b>Justicia</b>                       | <b>B</b> |
| <b>Compromiso</b>   | <b>A</b> | <b>Integridad</b>                     | <b>A</b> |
| <b>Competencias Específicas</b>   |          |                                       |          |
| <b>Liderazgo</b>  | <b>A</b> | <b>Trabajo de Equipo</b>              | <b>B</b> |
| <b>Comunicación</b>   | <b>B</b> | <b>Gestión de la Información</b>      | <b>A</b> |
| <b>Responsabilidad</b>  | <b>A</b> | <b>Habilidad Analítica</b>            | <b>A</b> |
| <b>Delegación</b>   | <b>A</b> | <b>Tolerancia a la Presión</b>        | <b>B</b> |
| <b>Perseverancia</b>  | <b>B</b> | <b>Uso y Aprendizaje de las TIC's</b> | <b>A</b> |

**Tabla 42:** Perfil Competencial del técnico medio de gestión del Área de Intervención

**Fuente:** Elaboración propia

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b>Puesto: Administrativo tipo 1 – PT02AI</b>   |          |                                       |          |
|---|----------|---------------------------------------|----------|
| <b>Breve Descripción del Puesto</b>   |          |                                       |          |
| Responsable de la unidad de contabilidad y de la recepción de facturas que afecten al ayuntamiento, así como el envío posterior a los entes institucionales correspondientes. |          |                                       |          |
| <b>Competencias Organizacionales</b>  |          |                                       |          |
| <b>Flexibilidad</b>   | <b>B</b> | <b>Orientación al Ciudadano</b>       | <b>A</b> |
| <b>Iniciativa</b>   | <b>C</b> | <b>Autocontrol</b>                    | <b>B</b> |
| <b>Calidad del Trabajo</b>  | <b>A</b> | <b>Orientación a Resultados</b>       | <b>B</b> |
| <b>Conciencia Organizacional</b>  | <b>B</b> | <b>Justicia</b>                       | <b>A</b> |
| <b>Compromiso</b>   | <b>B</b> | <b>Integridad</b>                     | <b>B</b> |
| <b>Competencias Específicas</b>   |          |                                       |          |
| <b>Liderazgo</b>  | <b>C</b> | <b>Trabajo de Equipo</b>              | <b>B</b> |
| <b>Comunicación</b>   | <b>A</b> | <b>Gestión de la Información</b>      | <b>B</b> |
| <b>Responsabilidad</b>  | <b>B</b> | <b>Habilidad Analítica</b>            | <b>B</b> |
| <b>Delegación</b>   | <b>D</b> | <b>Tolerancia a la Presión</b>        | <b>B</b> |
| <b>Perseverancia</b>  | <b>A</b> | <b>Uso y Aprendizaje de las TIC's</b> | <b>B</b> |

**Tabla 43:** Perfil Competencial del administrativo tipo 1 del Área de Intervención

**Fuente:** Elaboración propia

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b>Puesto: Administrativo tipo 2 – PT03AI</b>  |          |                                       |          |
|--|----------|---------------------------------------|----------|
| <b>Breve Descripción del Puesto</b>  |          |                                       |          |
| Realiza labores de contabilización y gestiona los expedientes de tributos y controla vencimientos y préstamos. |          |                                       |          |
| <b>Competencias Organizacionales</b>   |          |                                       |          |
| <b>Flexibilidad</b>  | <b>A</b> | <b>Orientación al Ciudadano</b>       | <b>A</b> |
| <b>Iniciativa</b>  | <b>B</b> | <b>Autocontrol</b>                    | <b>A</b> |
| <b>Calidad del Trabajo</b>   | <b>B</b> | <b>Orientación a Resultados</b>       | <b>A</b> |
| <b>Conciencia Organizacional</b>   | <b>B</b> | <b>Justicia</b>                       | <b>B</b> |
| <b>Compromiso</b>  | <b>A</b> | <b>Integridad</b>                     | <b>B</b> |
| <b>Competencias Específicas</b>  |          |                                       |          |
| <b>Liderazgo</b>   | <b>C</b> | <b>Trabajo de Equipo</b>              | <b>B</b> |
| <b>Comunicación</b>  | <b>A</b> | <b>Gestión de la Información</b>      | <b>A</b> |
| <b>Responsabilidad</b>   | <b>A</b> | <b>Habilidad Analítica</b>            | <b>B</b> |
| <b>Delegación</b>  | <b>B</b> | <b>Tolerancia a la Presión</b>        | <b>A</b> |
| <b>Perseverancia</b>   | <b>A</b> | <b>Uso y Aprendizaje de las TIC's</b> | <b>B</b> |

**Tabla 44:** Perfil Competencial del administrativo tipo 2 del Área de Intervención

**Fuente:** Elaboración propia

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b>Puesto: Auxiliar Administrativo tipo 1 – PT04AI</b>   |          |                                       |          |
|--|----------|---------------------------------------|----------|
| <b>Breve Descripción del Puesto</b>  |          |                                       |          |
| Se trata de un puesto de trabajo encargada de labores de tesorería, rentas e intervención, realizará actividades relacionadas con la contabilidad, punteos, fianzas. |          |                                       |          |
| <b>Competencias Organizacionales</b>   |          |                                       |          |
| <b>Flexibilidad</b>  | <b>A</b> | <b>Orientación al Ciudadano</b>       | <b>B</b> |
| <b>Iniciativa</b>  | <b>B</b> | <b>Autocontrol</b>                    | <b>A</b> |
| <b>Calidad del Trabajo</b>   | <b>B</b> | <b>Orientación a Resultados</b>       | <b>B</b> |
| <b>Conciencia Organizacional</b>   | <b>B</b> | <b>Justicia</b>                       | <b>A</b> |
| <b>Compromiso</b>  | <b>B</b> | <b>Integridad</b>                     | <b>A</b> |
| <b>Competencias Específicas</b>  |          |                                       |          |
| <b>Liderazgo</b>   | <b>D</b> | <b>Trabajo de Equipo</b>              | <b>A</b> |
| <b>Comunicación</b>  | <b>A</b> | <b>Gestión de la Información</b>      | <b>B</b> |
| <b>Responsabilidad</b>   | <b>B</b> | <b>Habilidad Analítica</b>            | <b>B</b> |
| <b>Delegación</b>  | <b>B</b> | <b>Tolerancia a la Presión</b>        | <b>A</b> |
| <b>Perseverancia</b>   | <b>A</b> | <b>Uso y Aprendizaje de las TIC's</b> | <b>A</b> |

**Tabla 45:** Perfil Competencial del auxiliar administrativo tipo 1 del Área de Intervención

**Fuente:** Elaboración propia

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

| <b>Puesto: Auxiliar Administrativo tipo 2 – PT05AI</b>  |          |                                       |          |
|---|----------|---------------------------------------|----------|
| <b>Breve Descripción del Puesto</b>   |          |                                       |          |
| Tiene por objetivo el auxilio de los puestos de trabajo inmediatamente superiores, además se encarga de gestionar subvenciones y recibos impagados. |          |                                       |          |
| <b>Competencias Organizacionales</b>  |          |                                       |          |
| <b>Flexibilidad</b>   | <b>A</b> | <b>Orientación al Ciudadano</b>       | <b>A</b> |
| <b>Iniciativa</b>   | <b>A</b> | <b>Autocontrol</b>                    | <b>B</b> |
| <b>Calidad del Trabajo</b>  | <b>B</b> | <b>Orientación a Resultados</b>       | <b>A</b> |
| <b>Conciencia Organizacional</b>  | <b>B</b> | <b>Justicia</b>                       | <b>A</b> |
| <b>Compromiso</b>   | <b>B</b> | <b>Integridad</b>                     | <b>A</b> |
| <b>Competencias Específicas</b>   |          |                                       |          |
| <b>Liderazgo</b>  | <b>D</b> | <b>Trabajo de Equipo</b>              | <b>A</b> |
| <b>Comunicación</b>   | <b>A</b> | <b>Gestión de la Información</b>      | <b>A</b> |
| <b>Responsabilidad</b>  | <b>A</b> | <b>Habilidad Analítica</b>            | <b>B</b> |
| <b>Delegación</b>   | <b>D</b> | <b>Tolerancia a la Presión</b>        | <b>B</b> |
| <b>Perseverancia</b>  | <b>B</b> | <b>Uso y Aprendizaje de las TIC's</b> | <b>A</b> |

**Tabla 46:** Perfil Competencial del auxiliar administrativo tipo 2 del Área de Intervención

**Fuente:** Elaboración propia

## 6. Conclusiones

Tras el desarrollo del presente Trabajo Final de Grado, que ha permitido conocer en profundidad las áreas de Secretaría y de Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil y en especial los puestos de trabajo que las componen, se considera que los objetivos específicos definidos para el mismo se han cumplido. Por ello, en este capítulo se muestran las conclusiones relacionadas con cada uno de los objetivos específicos marcados.

### 6.1. Conclusiones sobre el análisis de la situación del ayuntamiento en las Áreas de Intervención y Secretaría

Haber realizado un análisis de las áreas de Secretaría e Intervención ha permitido conocer la estructura, funciones y personal de cada una de ellas. Dicho análisis supone la primera toma de contacto con las áreas objeto de estudio, es decir, tiene la capacidad de adentrarse en el seno de la materia que se va trabajar. Además, también permite conocer el organigrama del ayuntamiento pudiéndose observar todas y cada una de las concejalías en las que se estructura y sus funciones.

Una vez realizado el análisis se considera que ninguna de las dos áreas esta subdivida en departamentos o secciones, el tamaño de las áreas de secretaria (4 puestos de trabajo) e Intervención (5 puestos de trabajo) permite que desarrollen su actividad como una única unidad. En total, nuestra población sujeta a estudio en el presente Trabajo de Fin de Grado es de 9 puestos de trabajo.

## 6.2. Conclusiones sobre la selección y descripción de competencias que cumplan con los requisitos organizacionales.

A continuación, se ha elaborado un Diccionario de Competencias en el que se han identificado competencias generales y específicas definiendo en cada una de ellas su significado y sus diferentes niveles de intensidad y exigencia y, sobre todo, definiendo comportamientos observables y medibles tanto positivos como negativos.

La metodología utilizada para la selección de competencias ha sido la identificación de todas ellas a partir de (Alles, 2005) y su puesta en común junto con la secretaria del ayuntamiento da como resultado un Diccionario de Competencias compuesto por un total de 20 que quedan resumidas en las Tablas: **Tabla 8, Tabla 9, Tabla 10, Tabla 11, Tabla 12, Tabla 13, Tabla 14, Tabla 15, Tabla 16, Tabla 17, Tabla 18, Tabla 19, Tabla 20, Tabla 21, Tabla 22, Tabla 23, Tabla 24, Tabla 25, Tabla 26 y Tabla 27**

El objeto del Diccionario de Competencias es servir como una herramienta para la posterior elaboración del Perfil Competencial de cada uno de los puestos seleccionados, el diccionario no está sujeto a la perpetuidad, sino que está expuesto a constantes cambios y actualizaciones futuras.

## 6.3. Conclusiones sobre la realización de una entrevista para completar y rellenar la plantilla de los puestos tipo para cada uno de los puestos seleccionados

A continuación del Diccionario de Competencias se ha llevado a cabo el Análisis y Descripción de Puestos Tipo. Para ello, en primer lugar, se realizó el análisis de la información y posteriormente su descripción en la plantilla base.

Con el análisis se pretenderá obtener información sobre los 9 puesto seleccionados (). Para la obtención de información se ha diseñado una entrevista (Anexo IV – Entrevista) de modo que, el personal seleccionado pueda responder sin restricciones y ampliamente para completar con detalle la plantilla de los puestos seleccionados.

Este proceso ha permitido describir, tanto una breve descripción del puesto como las tareas, responsabilidades, formación, experiencia, efectos y condiciones ambientales de cada puesto

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

tipo. Además, la delimitación de las funciones de cada uno permite elaborar una guía al empleado para el desempeño de sus funciones. Como resultado, se han descrito los nueve puestos tipo información que queda recogida en las siguientes tablas: **Tabla 29, Tabla 30, Tabla 31, Tabla 32, Tabla 33, Tabla 34, Tabla 35, Tabla 36 y Tabla 37**

#### 6.4. Conclusiones sobre elaborar un Perfil Competencial que resuma toda la información de un puesto.

En la elaboración del Perfil Competencial se pretende conseguir información acerca del puesto y aquellas competencias necesarias para el desarrollo de cada uno de los puestos tipo, contando cada una de ellas con diferentes niveles de exigencias tanto de competencias generales como específicas, y así elaborar un perfil básico.

Para ello ha sido necesario, el Diccionario de Competencias y los Resultados obtenidos del Análisis y Descripción de Puestos Tipo. Ambos aportan información imprescindible para la elaboración del Perfil Competencial. Tras la elaboración del Perfil Competencial se considera que todos los puestos pueden conseguir un mayor rendimiento dentro de la organización y que todos poseen las competencias ya sea en mayor o menor grado. Los perfiles competenciales resultantes de este trabajo están recogidos en las Tablas: **Tabla 38, Tabla 39, Tabla 40, Tabla 41, Tabla 42, Tabla 43, Tabla 44, Tabla 45 y Tabla 46.**



## 7. Bibliografía

- Alles, M. A., 2005. *Diccionario de comportamientos : gestión por competencias : cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Primera ed. Buenos Aires: Granica.
- Babiloni, M. E., 2013. *Apuntes inéditos de la Asignatura de Gestión de Recursos Humanos*. [En línea]  
Available at: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59513/MORUNO%20-%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20Diccionario%20de%20Competencias%20y%20el%20Perfil%20B%C3%A1sico%20de%20un%20puesto%20tipo%20en%20el%20%20C3%81....pdf?sequence=4&isAllowed=y>  
[Último acceso: 21 Mayo 2017].
- España, 1985. *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local*. [En línea]  
Available at: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-5392>
- España, 1985. *Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General*.. [En línea]  
Available at: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-11672>
- España, 2000. *Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal*.. [En línea]  
Available at: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-23750>
- España, 2004. *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local*.. [En línea]  
Available at: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-23103>
- España, 2010. *Ley 8/2010, de 23 de junio, de régimen local de la Comunitat Valenciana*.. [En línea]  
Available at: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-11729>
- España, 2011. *Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público*.. [En línea]  
Available at: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-17887>
- España, 2015. *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*.. [En línea]  
Available at: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719>
- Fernández López, J., 2005. *Gestión por competencias : un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Primera ed. Madrid: Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L., 2008. *Gestión de Recursos Humanos*. Quinta ed. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Guijarro Tarradellas, E. e. a., 2016. *El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo*. [En línea]  
Available at:  
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/69160/El%20An%C3%A1lisis%20y%20la%20Descripci%C3%B3n%20de%20Puestos%20de%20Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil.

Puchol, L., 2007. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Séptima ed. Madrid: Díaz de Santos.

Villoria Mendieta, M. & Pino Matute, E., 2009. *Dirección y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*. Tercera ed. Madrid: Tecnos.

## 8. Anexos

### 8.1. Anexo I – Diccionario de Competencias

| Competencia XX - XX     |                         |
|-------------------------|-------------------------|
|                         |                         |
| <b>A</b>                |                         |
| <b>B</b>                |                         |
| <b>C</b>                |                         |
| <b>D</b>                |                         |
|                         |                         |
| Comportamiento Positivo | Comportamiento Negativo |
|                         |                         |

8.2. Anexo II – Análisis de Puestos Tipo

| <b><u>PUESTO ANALIZADO</u></b>                   |  |
|--|--|
| Perfil y Puesto.                                 |  |
| Tipo de Organización                             |  |
| Área   |  |
| Recibe órdenes de                                |  |
| Da órdenes a                                     |  |
| <b><u>ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO</u></b>    |  |
| Misión o finalidad del puesto                    |  |
| Procesos (tareas)                                |  |
| <b><u>REQUISITOS DEL PUESTO</u></b>              |  |
| Formación  |  |
| Requerimiento físico                             |  |
| Experiencia                                      |  |
| <b><u>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</u></b>         |  |
| Sobre materiales                                 |  |
| Sobre recursos humanos                           |  |
| Impacto de los errores                           |  |
| <b><u>CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO</u></b> |  |
| Esfuerzo físico y mental                         |  |
| Ambiente de trabajo                              |  |
| Riesgo   |  |

### 8.3. Anexo IV – Entrevista

|   |
|---|
| <b>1. ¿A qué grupo, subgrupo y nivel pertenece?</b>                               |
| <b>2. ¿De quién recibe órdenes?</b>   |
| <b>3. ¿Qué actividades desarrolla de forma habitual en el Ayuntamiento?</b>       |
| <b>4. ¿Alguna más con carácter residual?</b>                                      |
| <b>5. ¿Qué tipo de requisitos académico y físico requiere su puesto?</b>          |
| <b>6. ¿Qué efecto cree que tiene el incorrecto cumplimiento de sus funciones?</b> |
| <b>7. A nivel humano, ¿Qué responsabilidad tiene?</b>                             |
| <b>8. ¿Su puesto supone un esfuerzo físico o mental?</b>                          |